

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد \_ تلمسان \_

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الموضوع:

الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة

الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص

(دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان )

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

تحت إشراف:

أ.د تشوار خير الدين

من إعداد الباحث:

بوريش أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د كرزابي عبد اللطيف
مقررا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د تشوار خير الدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د جناس مصطفى
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د مختاري فيصل
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر "أ"	د. تربش محمد
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر "أ"	د. شبيبي عبد الرحيم

السنة الجامعية 2018-2019

## إهداءات

اللهم ربنا لك الحمد أنت قيم السماوات والأرض ومن فيهن، ولك الحمد أنت رب  
السماوات والأرض ومن فيهن، ولك الحمد أنت نور السماوات والأرض ومن فيهن، أنت  
الحق وقولك الحق ووعدك الحق ولقاؤك الحق.....الله عز وجل.  
إلى من بلغ الرسالة. وأدى الأمانة.. ونصح الأمة...إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد  
على الله عليه ألف صلاة وألف تسليم.

اللهم يا باسط اليدين بالعطايا، ابسط على والدي من فضلك العظيم وجودك الواسع ما  
تشرح به صدرها لعبادتك وطاعتك والأنس بك والعمل بما يرضيك ودوام ذكرك وبارك لها  
في عمرها بركة تهئها بها في معيشتها وتلبسها بها ثوب العافية في قلبها وروحها وعقلها  
وجسدها و اغنها من فضلك، وأغنها في حلها وترحالها وذهابها وإيابها، وأطل في عمرها  
مع العافية في صحتها ودينها .....إلى أمي الحبيبة.

اللهم يا ذا الجلال والإكرام يا حي يا قيوم ندعوك بإسمك الأعظم الذي إذا دعيت به  
أجبت، أن تبسط على والدي من بركاتك ورحمتك ورزقك .....إلى أبي العزيز.

## شكر و تقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :  
”من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً، سهل الله له طريقاً إلى الجنة”

أبدأ شكري لله عز وجل الذي أتانا القوة، الصبر، ويسر لنا إتمام هذه الدراسة  
، ووفقنا لبلوغ هذا الإنجاز والعمل العلمي.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كان له أثر ودور في إعداد هذه المذكرة ونخص  
بالذكر:

- البروفيسور تشوار خير الدين الذي كان لنا خير المرشد والقيم بنصائحه وتوجيهاته  
وأرائه، التي ساهمت في إثراء هذا البحث.

## فهرس المحتويات

1

المقدمة العامة

### الفصل الأول: العناصر التركيبية لمفهوم الذكاء الإقتصادي

13	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: ماهية وخصائص إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني: إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة
28	المطلب الرابع: إدارة المعرفة كمورد معرفي للذكاء الإقتصادي
37	المبحث الثاني: مدخل عام إلى اليقظة الإستراتيجية
37	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة
50	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية
58	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية (نموذج Gérard Verna)
65	المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية كُبعد إستعلامي للذكاء الإقتصادي
71	المبحث الثالث: الأمن المعلوماتي وسياسات التأثير كعناصر تركيبية أخرى لمفهوم الذكاء الإقتصادي
71	المطلب الأول: الأمن المعلوماتي والذكاء الإقتصادي
75	المطلب الثاني: الأمن المعلوماتي كُبعد دفاعي للذكاء الإقتصادي
80	المطلب الثالث: مفهوم وأساليب سياسة التأثير
83	المطلب الرابع: سياسة التأثير كُبعد هجومي للذكاء الإقتصادي

### الفصل الثاني: الذكاء الإقتصادي بين النظرية والتطبيق

88	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي
88	المطلب الأول: أصل الذكاء الإقتصادي
91	المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي
99	المطلب الثالث: ماهية الذكاء الإقتصادي
111	المطلب الرابع: خصائص، أهداف وأهمية الذكاء الإقتصادي

116	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإقتصادي
116	المطلب الأول: أعمدة وأبعاد الذكاء الإقتصادي
120	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإقتصادي
132	المطلب الثالث: وظائف الذكاء الإقتصادي
134	المطلب الرابع: مستويات الذكاء الإقتصادي
138	المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
138	المطلب الأول: آلية تطبيق أسلوب الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
149	المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
153	المطلب الثالث: أشكال تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
158	المطلب الرابع: الأهمية الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

### الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص

168	المبحث الأول: مدخل عام إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية
168	المطلب الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط
174	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية
183	المطلب الثالث: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة
195	المطلب الرابع: أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية
205	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمتغيرات المحيط
205	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
207	المطلب الثاني: نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي
214	المطلب الثالث: أبعاد التحليل الإستراتيجي
232	المطلب الرابع: أهمية التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالذكاء الإقتصادي
235	المبحث الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية
235	المطلب الأول: دور الذكاء الإقتصادي في رصد تغيرات المحيط
240	المطلب الثاني: دور الذكاء الإقتصادي في دعم القرارات الإستراتيجية
246	المطلب الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم الميزة التنافسية
250	المطلب الرابع: الدور الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات

الفصل الرابع: تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على المؤسسة الإقتصادية

258	المبحث الأول: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر
258	المطلب الأول: بعض نماذج تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي في العالم
264	المطلب الثاني: تقييم الجهود المبذولة في مجال تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر
275	المطلب الثالث: النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر
289	المطلب الرابع: الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
292	المبحث الثاني: سوق الهاتف النقال في الجزائر
292	المطلب الأول: واقع سوق الهاتف النقال في الجزائر
304	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"
315	المطلب الثالث: أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة "موبيليس"
321	المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة "موبيليس"
326	المبحث الثالث: دراسة تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس
326	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
334	المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها
345	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي وإختبار فرضيات الدراسة
368	المطلب الرابع: الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

قائمة

الأشكال و الجداول

والملاحق

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

### فهرس الجداول والأشكال والملاحق

#### أولا: فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	طبيعة التدفقات المعلوماتية في بيئة المؤسسة	79
1-2	تطور مفهوم الحراسة	92
2-2	ملخص التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الإقتصادي	98
3-2	المصطلح المستعمل في المؤسسة الإقتصادية	101
4-2	الإحساس بالحرب الإقتصادية في المؤسسات	102
5-2	ملخص أهم تعاريف الذكاء الإقتصادي	106
6-2	دورة قيمة المعلومة	127
7-2	الدور الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال	164
1-3	الإختلافات بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأعمال الإستراتيجية	177
2-3	قائمة تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة	226
1-4	مراحل تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر	292
2-4	تطور عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من الفترة 2007-2017	293
3-4	تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2017	295
4-4	توزيع المشتركين النشطين في شبكة الهاتف النقال GSM (2015-2017)	296
5-4	توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 3G (2015-2017)	297
6-4	توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 4G (2016-2017)	298
7-4	الوافدين الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة (قطاع الهاتف النقال)	301
8-4	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2009-2017)	302
9-4	أهم إلتزامات وقيم وأهداف مؤسسة موبيليس	307
10-4	تطور مؤسسة موبيليس موبيليس (2003-2017)	308
11-4	العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لمشركيها (GSM)	315
12-4	ترميز لمتغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة	330
13-4	معامل الإرتباط لفقرات المحور الأول (إدارة المعرفة) لإستبانة الدراسة	336

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

376	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير إدارة المعرفة على أبعاد الإدارة الإستراتيجية	38-4
337	معامل الارتباط ل فقرات المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) لإستبانة الدراسة	14-4
338	معامل الارتباط ل فقرات المحور الأول (سياسة التأثير) لإستبانة الدراسة	15-4
339	معامل الارتباط ل فقرات المحور الأول (الحماية والأمن المعلوماتي) لإستبانة الدراسة	16-4
340	معامل الارتباط ل فقرات الجزء الثاني (الإدارة الإستراتيجية) لإستبانة الدراسة	17-4
342	معامل الارتباط ل فقرات الجزء الثالث (الفرص والتهديدات) لإستبانة الدراسة	18-4
343	نتائج إختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستبانة	19-4
343	درجات مقياس Likert	20-4
344	إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)	21-4
345	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	22-4
350	تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط إدارة المعرفة المطبقة بالمؤسسة	23-4
352	تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط اليقظة الإستراتيجية المطبقة بالمؤسسة	24-4
354	قياس أنواع اليقظة في مؤسسة الدراسة	25-4
355	الارتباط الجزئي بين اليقظة الإستراتيجية وأنواع اليقظة	26-4
357	تحليل الفقرات المتعلقة بممارسات سياسة التأثير المطبق بالمؤسسة	27-4
359	تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط الحماية والأمن المعلوماتي المطبق بالمؤسسة	28-4
361	تحليل الفقرات المتعلقة بمؤشر التشخيص الإستراتيجي أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	29-4
363	تحليل الفقرات المتعلقة بمؤشر القرارات الإستراتيجية أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	30-4
364	تحليل الفقرات المتعلقة بمؤشر الميزة التنافسية أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	31-4
366	قياس إهتمام مؤسسة الدراسة بالإدارة الإستراتيجية	32-4
367	إستجابات أفراد العينة ل فقرات الجزء الثالث (الفرص والتهديدات)	33-4
369	نتائج إختبار One Sample T Test لإختبار الفرضية الأساسية الأولى	34-4
370	قياس قوة الارتباط بين أسلوب الذكاء الإقتصادي ومكوناته بإستخدام معامل Pearson	35-4
372	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير أسلوب الذكاء الإقتصادي على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس	36-4
373	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (IE-MS)	37-4

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

	في مؤسسة موبيليس	
377	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-KM)	39-4
379	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير اليقظة الإستراتيجية على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس	40-4
380	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Veille)	41-4
382	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير الحماية وأمن المعلومات على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس	42-4
383	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Security)	43-4
385	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير سياسة التأثير على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس	44-4
386	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Influence)	45-4
388	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي المتعدد لتأثيرات أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية	46-4
389	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية	47-4
391	قوة الارتباط باستخدام معامل Pearson بين متغير الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الذكاء الإقتصادي	48-4
392	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع	49-4
393	الارتباط الجزئي وإختبار المعنوية الإحصائية في حالة تثبيت المتغير المستقل (Veille) في النموذج وإستبعاد المتغيرات المستقلة (Excluded Variables) (KM, Influence, Security)	50-4
393	حساب معاملات الارتباط الجزئية لباقي المتغيرات ، بإدخال متغير (Veille)	51-4
394	نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثيرات اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)	52-4
395	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد بعد إستبعاد المتغيرات الغير معنوية	53-4
397	العلاقة الإرتباطية باستخدام معامل Spearman بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير الفرص والتهديدات	54-4
398	الارتباط الجزئي Correlation Partial بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير الفرص والتهديدات بعد تثبيت متغير الذكاء الإقتصادي	55-4
399	ملخص إختبار صحة فرضيات الدراسة	56-4

ثانيا: فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	يبيّن المخطط الهرمي لتشكيل المعرفة	1-1
15	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	2-1
17	المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	3-1
23	يبيّن خريطة المعرفة (نموذج M.Zack)	4-1
24	مراحل إدارة المعرفة حسب Ruggles	5-1
25	نموذج Nonaka في خلق المعرفة وعمليات تحويلها	6-1
27	أهم مراحل إدارة المعرفة	7-1
28	علاقة إدارة المعرفة بالذكاء الإقتصادي	8-1
32	عمليات إدارة معرفة من خلال تعبئة الذكاء التنظيمي	9-1
40	تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية والفرنكفونية حول رصد ومراقبة المحيط	10-1
45	المؤسسة وأسواق التعامل	11-1
47	مجالات وإستعمالات اليقظة التكنولوجية	12-1
49	سيرورة اليقظة البيئية	13-1
50	مضمون اليقظة الإستراتيجية	14-1
54	اليقظة الاستراتيجية والقوى التنافسية الخمس (Porter)	15-1
56	معلومات اليقظة الإستراتيجية	16-1
57	نموذج الإشارات الضعيفة	17-1
59	مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات	18-1
60	قانون Nolan لجمع المعلومات	19-1
64	أهم مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب Gérard Verna	20-1
67	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية حسب F.Jakobiak	21-1
68	العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Corin Cohen	22-1
70	العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية	23-1
78	دورة الإستعلامات	24-1

108	نمذجة الذكاء الإقتصادي (التصنيف النموذجي)	1-2
109	مجالات الذكاء الإستراتيجي	2-2

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

114	أهمية الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال	3-2
117	أعمدة الذكاء الإقتصادي	4-2
121	مراحل الذكاء الإقتصادي	5-2
125	أنواع المعلومات	6-2
126	طريقة تحول المعلومة إلى قيمة مضافة	7-2
130	أنواع المعلومات المطلوبة لعملية إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة	8-2
131	مسار وهيكل الذكاء الإقتصادي	9-2
133	وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي حسب Corin Cohen	10-2
136	مستويات الذكاء الإقتصادي	11-2
145	الأعوان الأساسيين للذكاء الإقتصادي	12-2
145	الأعوان الوظيفية للذكاء الإقتصادي	13-2
146	شبكة أعوان الذكاء الإقتصادي	14-2
147	شبكة خبراء الذكاء الإقتصادي في المؤسسة	15-2
153	أهمية الذكاء الإقتصادي في خلق قيمة للمؤسسة الإقتصادية	16-2
154	نموذج تقسيم مصلحة الذكاء الإقتصادي إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملياتية (الذكاء العملياتي)	17-2
155	نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية (الذكاء التسويقي)	18-2
157	نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية المديرية العامة (الذكاء الإستراتيجي)	19-2
158	موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية	20-2
160	البعد الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية	21-2
171	مكونات محيط المؤسسة	1-3
175	مراحل الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية	2-3
183	هرمية الإستراتيجية	3-3
184	خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة	4-3
188	مصفوفة SWOT للتحليل والرصد البيئي في المؤسسة	5-3
189	مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية	6-3
191	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	7-3
191	نموذج McKinsey لتنفيذ الإستراتيجية	8-3
193	دور الرقابة الإستراتيجية	9-3

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

194	مستويات الرقابة	10-3
195	أساليب الرقابة الإستراتيجية	11-3
199	مختلف الخيارات الإستراتيجية عند Porter	12-3
201	الإستراتيجيات التسويقية	13-3
203	إستراتيجيات الموارد البشرية	14-3
208	مصنوفة BCG	15-3
211	مصنوفة ADL	16-3
213	مصنوفة Mckinsey	17-3
215	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	18-3
217	مختلف أصناف المحيط	19-3
219	طريقة PESTEL لتشخيص المحيط الخارجي	20-3
222	نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج Porter)	21-3
230	سلسلة القيمة	22-3
234	علاقة التحليل الإستراتيجي بالذكاء الإقتصادي ونظام المعلومات	23-3

259	الذكاء الإقتصادي في النموذج الياباني	1-4
261	الذكاء الإقتصادي في النموذج الأمريكي	2-4
263	الذكاء الإقتصادي في النموذج الفرنسي	3-4
272	نموذج مقترح لنظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر	4-4
279	آلية عمل النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية	5-4
287	تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر	6-4
294	تطور عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال (2007-2017)	7-4
295	تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2017	8-4
296	توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال GSM (2015-2017)	9-4
297	توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 3G (2015-2017)	10-4
298	توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 4G (2016-2017)	11-4
300	نموذج Porter القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر	12-4
302	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2009-2017)	13-4
314	الهيكلة التنظيمي لمؤسسة موبيليس	14-4
322	الخيارات الإستراتيجية القاعدية لمؤسسة موبيليس الأفضلية التنافسية	15-4

## قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

327	توزيع الإستهيبانات المسترجعة	16-4
331	نموزج مقترح حول تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية	17-4
346	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	18-4
347	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	19-4
348	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	20-4
348	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	21-4
349	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	22-4
375	منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-IE)	23-4
378	منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-KM)	24-4
381	منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Veille)	25-4
384	منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Security)	26-4
387	منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Influence)	27-4
396	منحنى الإنحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية	28-4

ثالثا: فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
413	المهيكل التنظيمي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)	1
414	المديريات الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة ATM	2
420	العروض والخدمات المقدمة GSM	3
421	العروض والخدمات المقدمة 3G & 4G	4
422	العروض والخدمات الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس	5
423	رسالة تحكيم إستبانة الدراسة	6
424	قائمة لجنة التحكيم	7
425	الإستبيان باللغة العربية	8
431	الإرتباط الجزئي بإستخدام Pearson Correlation بين اليقظة الإستراتيجية وأنواعها	9
431	نتائج إختبار One Sample T Test لإختبار الفرضية الأساسية الأولى	10
432	قوة الإرتباط بإستخدام معامل Pearson بين أسلوب الذكاء الإقتصادي ومكوناته	11
433	نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية (IE-MS)	12
434	نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (KM-MS)	13
435	نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (Veille-MS)	14
436	نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية (Security-MS)	15
437	نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (Influence-MS)	16
438	نتائج إختبار Regression Multiple Stepwise لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	17
442	نتائج إختبار Partial Correlation لإختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	18

قائمة

المصطلحات و الرموز

أولاً: المصطلحات

- ◆ المعلومات (Information): هي عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة وذات معنى لمستعملها.
- ◆ المعارف (Savoirs ou Savoir-Faire): هي جملة المعلومات المتوافقة والمتكاملة في إطار يسمح للمؤسسة بالقيادة والريادة.
- ◆ الإستعلام (Renseignement): هي عبارة عن معلومات مجمعة ومحللة، وفي الكتابات الأنجلوساكسونية يقصد بها الذكاء الإقتصادي.
- ◆ المعلومات المفيدة (Information Utile): هي معلومات ذات معنى تُستغل مباشرة من طرف المرسل إليه.
- ◆ المعلومات الرسمية (Information Formelle): هي المعطيات التي حررت أو نشرت في تقارير، ملفات، وسائل الإعلام... إلخ
- ◆ المعلومات غير الرسمية (Information Informelle): هي معطيات مجمعة من طرف موارد شفوية أو غير واضحة من أجل الوضع في شكل يهدف للنشر.
- ◆ المعلومات السوداء (Information Noir): هي معلومات منشورة في مجال ضيق ومحدود ومجال الوصول إليها محمي.
- ◆ المعلومات الرمادية (Information Grise): هي معلومات ليس من السهل الوصول إليها تتصف بصعوبة معرفة والتأكد من صحتها.
- ◆ المعلومات البيضاء (Information Blanche): هي معلومات متوفرة ومن السهل الوصول إليها.
- ◆ نظام المعلومات (Système d'Information): هو عبارة عن مجموعة متكاملة من الأفراد والآلات لجمع ومعالجة وإيصال وإسترجاع المعلومات عند الحاجة.

◆ الحراسة (Surveillance): هي مجموع الجهود المبذولة للتحكم في التكنولوجيا وإستعمالها والوقوف على مختلف المستجدات البيئية.

◆ اليقظة الاستراتيجية (Veille Stratégique): هي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإلتقاط التهديدات والفرص المتاحة، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

◆ نظام اليقظة (System de Veille): هي مجموعة الهياكل المجمعّة للإمكانيات للإجابة على حاجات اليقظة.

◆ إشارات الحذر (Signaux d'Investissement): هي معلومات حرجة التي تعلن بضرورة التحليل الإستراتيجي.

◆ إشارات ضعيفة (Signaux de Faibles): هي معلومات تتعلق بأحد العناصر البيئية ذات الأهمية للمؤسسة والتأثير ولكنها غير واضحة فيجب البحث عن المعلومات المكتملة لها من أجل التأكد وإطلاق أي تحليل استراتيجي.

◆ إشارات قوية (Signaux de Forts): هي معلومات تؤكد الوضعية الحالية والتي تسمح ببناء الإستراتيجية للإجابة المناسبة على المشكل المطروح.

◆ الملتقط (Capteur): هي العناصر البشرية لأي نظام مكلف بجمع وتحليل الإشارات الموافقة عامة لمحاور الحراسة المحددة.

◆ المرصد (Observatoire): هو مركز لجمع وتحليل المعطيات الكمية والكيفية المرتبطة بإشكالية خاصة من أجل متابعة التطورات.

- ◆ **القياس المقارن (Benchmarking):** هو عملية مستمرة لجمع المعلومات المخبرية القيمة عن المنافسين بغرض تحديد وقياس الفجوة أو الفرق بينهما في المستوى داخلياً وخارجياً وذلك بهدف التحسين المستمر في المؤسسة لكسب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة.
- ◆ **الذكاء الإقتصادي (Intelligence Economique):** هو البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات، بهدف معرفة الفرص وإقتنائها والتهديدات وتجنبها لضمان بقاء وإستمرارية المؤسسة.
- ◆ **الذكاء المعلوماتي (Intelligence Infomatique):** ويعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية وشخصية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهداً لبناء ثقافة معلوماتية جيدة.
- ◆ **الذكاء العملياتي (Intelligence Opperationel):** ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملياتيّة في إطار محيط تنافسي وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج إنطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق، يعتبر هذا النوع الأكثر تكيفاً و متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي.
- ◆ **الذكاء الإستراتيجي (Intelligence Strategique):** ويتعلق بإدارة المعلومة الإستراتيجية للتأثير في المحيط، ويجد هذا النوع من الذكاء مجالاً لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي.
- ◆ **الإستراتيجية (Strategy):** هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى.
- ◆ **الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management):** عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعّالة وهي أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.
- ◆ **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):** ميزة تأتي بشكل خاص من القدرة على العمل بأساليب ناجحة يصعب على الآخرين تقليدها.

- ◆ إستراتيجية الأعمال (Business Strategy): تحديد كيفية المنافسة من قبل الأقسام الرئيسية أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في منتجاتها وخدماتها الأساسية.
- ◆ الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy): كيفية إستخدام الموارد في كل وظيفة من وظائف المؤسسة وتوجيهها لرفد إستراتيجية الاعمال.
- ◆ صياغة الإستراتيجية (Strategy Formulation): مجمل العمليات التي يتم بواسطتها خلق أو بناء إستراتيجيات وتركز على محتواها بشكل أساسي.
- ◆ القرارات الإستراتيجية (Strategic Decision): هي القرارات المهمة التي تحدد توجه المؤسسة في الأمد البعيد وتتصف بكونها غير إعتيادية ويترتب عليها تغيير لصورة المؤسسة المستقبلية.
- ◆ الخيار الإستراتيجي (Strategic Choice): بديل تعتمد المؤسسة وتجد أنه يحقق أهدافها الإستراتيجية وفق أي نمط من أنماط صياغة الإستراتيجية.
- ◆ الرسالة (Mission): هي المبرر أو السبب الجوهرى لوجود المؤسسة في المجتمع.
- ◆ الأهداف التشغيلية (Operating Objectives): نتائج محددة تحاول المؤسسة تحقيقها.
- ◆ تحليل SWOT (SWOT Analysis): فحص نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتحديات في بيئتها الخارجية.
- ◆ نقاط القوة (Strengths): قابليات داخلية تمتلكها المؤسسة وتنافس على أساسها.
- ◆ نقاط الضعف (Weaknesses): نقص أو فقدان بعض المهارات والقابليات التي تجعل المؤسسة عاجزة عن إختيار وتنفيذ إستراتيجيات تدعم رسالتها.
- ◆ الفرص (Opportunities): مجال في البيئة الخارجية إذا أستثمر من قبل المؤسسة يولد أداءًا عاليًا للمؤسسة.

- ◆ **التحديات (Threats):** مجالات في البيئة الخارجية يمكن أن تزيد من الإشكالات والمصاعب أمام المؤسسة وتجعل من الصعب عليها التميز.
- ◆ **المنافسون في الصناعة (Industry Competitors):** شدة أو حدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.
- ◆ **الداخولون الجدد (New Entrant):** تهديد ناتج عن دخول منافسين جدد في نفس الصناعة.
- ◆ **الموردون (Suppliers):** قوة المساومة من قبل المجهزين وقدرتهم على فرض شروطهم على المؤسسة.
- ◆ **الزبائن (Customers):** قوة مساومة المشترين وقدرتهم على فرض شروطهم على المؤسسة.
- ◆ **المنتجات البديلة (Substitute Products):** تهديد إحلال منتجات بديلة محل منتجات المؤسسة.
- ◆ **إستراتيجية النمو (Growth Strategies):** توسيع المؤسسة لعملياتها الحالية في صناعاتها الحالية أو في صناعات جديدة.
- ◆ **إستراتيجيات التحالفات (Alliances Strategies):** إستراتيجيات مشاركة في مجالات معينة لصالح الأطراف المستفيدة.
- ◆ **التمركز (Concentration):** النمو من خلال نفس مجال الأعمال والأسواق.
- ◆ **التنوع (Diversification):** النمو من خلال الإقتناء أو الإستثمار في مجالات عمل مختلفة.
- ◆ **التكامل الرأسى (Vertical Integration):** النمو من خلال الذهاب بإتجاه المجهزين أو الزبائن.
- ◆ **التكامل الأفقى (Horizontal Integration):** النمو من خلال الإستحواذ على أعمال مماثلة لعمل المؤسسة الحالي.
- ◆ **تحليل مصفوفة بوسطن (BCG):** هو تحليل للفرص والأعمال في ضوء معدل نمو السوق والحصة السوقية.

## قائمة المصطلحات و الرموز

### ثانيا: قائمة الرموز

الرمز	أصل الرمز
ADBS	Association des <b>D</b> ocumentalistes <b>B</b> ibliothécaires <b>S</b> pécialisés
ADIT	Agence pour la <b>D</b> iffusion de l'Information <b>T</b> echnologique
ADL	<b>A</b> rthur <b>D.</b> <b>L</b> ittle
AFDIE	Association Française pour le <b>D</b> éveloppement de l' <b>I</b> ntelligence <b>E</b> conomique
ANVAR	Agence Nationale de <b>V</b> alorisation de la <b>R</b> echerche
BCG	<b>B</b> oston <b>C</b> onsulting <b>G</b> roup
CCSE	Comité de <b>C</b> oncurrence et de <b>S</b> écurité <b>E</b> conomique
DCRI	<b>D</b> irection <b>C</b> entral de <b>R</b> enseignement <b>I</b> ntérieures
DDRI	Association Française pour le <b>D</b> éveloppement de l' <b>I</b> ntelligence <b>E</b> conomique
ESA	<b>E</b> uropean <b>S</b> pace <b>A</b> gency
GE	<b>G</b> eneral <b>E</b> lectric
IBM	<b>I</b> nternational <b>B</b> usiness <b>M</b> achines
IHEDN	Institut des <b>H</b> autes <b>E</b> tudes de <b>D</b> éfense <b>N</b> ationale
JETRO	<b>J</b> apan <b>E</b> xternal <b>T</b> rade <b>O</b> rganisation
MITI	<b>M</b> inistry of <b>I</b> nternational <b>T</b> rade and <b>I</b> ndustry
NASA	<b>N</b> ational <b>A</b> eronautics & <b>S</b> pace <b>A</b> dministration
NIST	<b>N</b> ational <b>I</b> nstitute of <b>S</b> tandards & <b>T</b> echnology
PESTEL	<b>P</b> olitique <b>E</b> conomique <b>S</b> ociologique <b>T</b> echnologique <b>E</b> cologique <b>L</b> égal
SCIP	<b>S</b> ociety of <b>C</b> ompetitive <b>I</b> ntelligence <b>P</b> rofession
SGDN	<b>S</b> ecrétariat <b>G</b> énéral de la <b>D</b> éfense <b>N</b> ational
SWOT	<b>S</b> trengh <b>W</b> eakness <b>O</b> pportunity <b>T</b> hreat
VAS	<b>V</b> eille <b>A</b> nticipitive <b>S</b> artégique

قائمة المصطلحات و الرموز

AMIE	Association Marocaine d'Intelligence Economique
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
ARN	Academic Research Network
ARPT	Autorité de Regulation la Poste et des Telecommunication
ATM	Algérie Télécom Mobilis
CACI	Chambre Algérienne de Commerce & d'Industrie
CEIS	Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique
CERIST	Centre de Recherche sur l'Information Scientifique & Technique
CNES	Conseil National Economique & Social
CRD	Centres Régionaux de Documentation
EEIE	Ecole Européenne d'Intelligence Economique
EHEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales
FNT	Fond National des Thèses
GPRS	Global Pack Radio Service
GSM	Global System for Mobile
MIPI	Ministre de l'Industrie & de la Promotion des Investissements
ONS	Office National des Statistiques
OTA	Orascom Telecom Algeria
OTH	Orascom Telecom Holding
PST	Potentielle Scientifique & Technique
SOS	Save Our Souls
UFC	Université de la Formation Continue
UMTS	Universal Mobile Telecommunication System
WTA	Wataniya Télécom Algérie

المقدمة العلمية

### المقدمة العامة

شهد الربع الأخير من القرن العشرين، تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من جوانب المحيط الإقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الإجتماعية والثقافية، ولقد إمتد التغيير إلى كل شيء في المحيط حتى أخذ أخيراً شكل الظاهرة، لكي تجعل منه محيطاً مضطرباً ومعقداً تتجاوز سرعة أحداثه في حالات معينة قدرة بعض المؤسسات على مجاراتها والإستجابة لها، الأمر الذي وضع متخذي القرارات الإستراتيجية في مواجهة مواقف مشوشة وغير واضحة، يعجز عن إدراكها وتوقع مآلها وأثارها، تكون حينئذ نتائج قراراته غامضة ومجهولة تماماً.

الأمر الذي برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات كونها جزء من نظام محلي ضمن نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات وإستراتيجيات تلك المؤسسات، وكون عدم التأكد الذي يحمله المستقبل يحتم البحث عن المعلومات بأساليب علمية ملائمة التي يمكن من خلالها إستطلاع المستقبل والإستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات، وهو ما إستلزم الإعتماد على نظام تسييري معاصر يواكب هذه التغيرات ويواجه هذه التحديات من خلال جمع وتحليل المعلومة التي إزداد الطلب عليها اليوم وأصبحت مورداً إستراتيجياً تستغل في مواجهة تقلبات وتحديات المحيط.

بحيث يجمع كافة المحللين الإقتصاديين على أن الإدارة الإستراتيجية الكفؤة هي العصا السحرية التي تحقق ذلك (مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص)، خاصة في عصرنا الراهن تواجه منظمات الأعمال عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، تحديات وتهديدات كثيرة نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة.

وأمام تلك التحديات والتهديدات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات إستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وأهم تلك الأساليب؛ أسلوب الذكاء الإقتصادي كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على مواجهة تقلبات المحيط وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة من خلال دعم قراراتها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات وتحليلها ثم نشرها وإستخدامها من أجل إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة وهذا كله في إطار إستباقي يستوفي التكيف مع التغيرات الخارجية، حيث أن هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو الذي كان له الأثر الأكبر في بقائها وتفوقها وتميزها.

حيث يعود الظهور الأول لمفهوم الذكاء الإقتصادي في نهاية عشرية الستينات من القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية وظهر أول تعريف له في سنة 1967 لـ Wilisinky Harold، في مؤلفه الذكاء التنظيمي، وبالنسبة له فإن الذكاء الإقتصادي كمجال وسياسة للبحث عن المعلومات بهدف إستخدامها في إتخاذ القرارات بالأخص الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ونتيجة لتطور الحياة الإقتصادية بشكل عام وفي المؤسسة بشكل خاص، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات وكثافتها، كان لزاماً على المسيرين بصفة عامة والإداريين بصفة خاصة البحث عن أسلوب تسييري حديث قادر على مسايرة ومواكبة تطورات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، خاصة مع عالمية الإقتصاد وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال والنقص الشديد في الموارد الإقتصادية بالإضافة إلى التعقد في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، التي أصبحت كلها عوامل تمثل تهديداً للمؤسسات والمنظمات المحلية وهو ما برز من خلال زيادة حدة المنافسة وضرورة إنفتاحها (المؤسسة) على هذا الإقتصاد العالمي المفتوح وغير المحمي.

في هذا السياق، يمكن الإشارة إلى أنه من بين أسس نجاح المؤسسات الإقتصادية، هو مدى قدرتها على جمع المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها في مسارها، والعمل على معالجتها وإستغلالها، عبر إنشاء خلايا أو أنظمة يقظة، تتيح لمستعملها التسلح بالمعطيات التي تجنب الخطط العشوائية، والقرارات الخاطئة. ومن هنا، يتجلى الدور البارز للذكاء الإقتصادي في عملية التقييم، والتقويم، والتنبؤ بالتطور الإستراتيجي ضمن محيط متحكم فيه بشكل يسمح بإصدار قرارات وتحديد إمكانيات وأهداف آنية ومستقبلية، وبالتالي التأثير فيه.

ضمن هذا المسعى، يمثل الذكاء الإقتصادي مورداً إستراتيجياً لا يقل أهمية ولا وزناً عن بقية موارد المؤسسة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وفي بناء توجهاتها المستقبلية، وقد أخذت بُعداً إستراتيجياً، ليس فقط لمساهمتها في تعزيز العمليات الداخلية التي تمكّن من تحسين المؤسسة وفعاليتها، بل نتيجة للدور الإستراتيجي الذي تقوم به من أجل الإستثمار في مواقع الفرص المستقبلية قبل أن يصلها المنافسون، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل وقوعها.

---

<sup>1</sup> \_Peguiron.F (2006), **Application de l'Intelligence Economique dans un Systeme d'Information Stratégique Universitaire: les apports de la modélisation des acteurs**, Thèse de Doctorat, Université de Nancy 2, P30.

أولاً: إشكالية الدراسة

إضافة إلى ما تم التطرق إليه، ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري والتي تتضمن مجابهة التهديدات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال، وتسعى في ظلها لتحقيق الريادة من خلال الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة، هذا كله يتوقف على مدى تبني قادة مؤسساتنا لثقافة تسيير حديثة، بفكر وفلسفة معلوماتية جديدة، تعترف بالبعد الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي، وإعتبره سلاحاً إستراتيجياً يمكن الإعتماد عليه في الكشف عن الغموض، والقدرة على التعامل مع الفرص والتهديدات. وهذا ما يعكس أهمية الذكاء الإقتصادي في دعم الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التهديدات وإستغلال فرص البيئة التي تعيش فيها المؤسسات الإقتصادية. فالوضع الراهن على الصعيد الدولي يضع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في وضع غير مسبوق يتطلب تغيير جذري للذهنيات، خصوصاً أن معظم المؤسسات الجزائرية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة يتحتم عليها اللجوء إلى الدولة لعجزها عن إنشاء مصالح متخصصة في جمع ومعالجة المعلومات الإقتصادية، ما يجعل فكرة الإهتمام بتطبيق أسلوب الذكاء الإقتصادي في سبيل تفعيل مهام الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تغيرات المحيط محل شك، حتى ولو كانت المؤسسة تنشط في قطاع المعلوماتية والإتصال كمؤسسة موبيليس.

ضمن هذا السياق، تتلخص إشكالية موضوعنا فيما يلي:

ما مدى إهتمام مسيري المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة، بتطبيق الذكاء الإقتصادي كأسلوب تسييري في تفعيل المهام الأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية فيها وذلك لمواجهة التهديدات وإستغلال الفرص في ظل التغيرات والتحولات التي أصبحت تشهدها البيئة

المحيطة بها؟

تتفرع عن هذا الطرح مجموعة من الإستفهامات تستدعي الإجابة عليها، وهي:

- 1- فيما يتمثل الذكاء الإقتصادي؟ وما فائدة تطبيقه داخل المؤسسة الإقتصادية؟ وما واقعه في الجزائر؟
- 2- كيف يمكن للذكاء الإقتصادي أن يدعم المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية؟
- 3- ما درجة إهتمام مسيري مؤسسة موبيليس، بتطبيق الذكاء الإقتصادي؟
- 4- هل يمكن للذكاء الإقتصادي (إنطلاقاً من المعلومات المجمع) أن يساهم في دعم مهام الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس؟
- 5- ما هي أهم أبعاد الذكاء الإقتصادي التي يمكن أن تساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس؟

6- هل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس لوحدها كفيلة في مواجهة تهديدات وإستغلال فرص المحيط أم أن للذكاء الإقتصادي دور في ذلك؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات<sup>٤</sup> كأساس يُنطلق منه لمناقشة موضوع هذه الدراسة، وإعتمادًا على الأدبيات المرتبطة بها ومن خلال المتغيرات المتعلقة بما قمنا بإقتراح فرضيات قصد إعطاء بُعد علمي وأكاديمي لها التي سيتم فحصها وإختبارها في الجانب التطبيقي لدراساتنا والمتمثلة في:

الفرضية الرئيسية الأولى: مؤسسة موبيليس تهتم بتطبيق الذكاء الإقتصادي.

الفرضية الرئيسية الثانية: الذكاء الإقتصادي يُساهم في دعم أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: أبعاد الذكاء الإقتصادي تساهم كليًا في دعم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسية الرابعة: الإدارة الإستراتيجية كفيلة لوحدها في إستغلال الفرص ومواجهة التحديات دون أي علاقة مع الذكاء الإقتصادي.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

وعلى هذا الأساس تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين:

#### 1- من الناحية العلمية: حيث يمكن أن نلخصها فيما يلي:

♦ حدائة موضوع أهمية الذكاء الإقتصادي في دعم الإدارة الإستراتيجية، حيث دلّت الشواهد على أن العديد من المؤسسات وصلت إلى قمة الريادة، لأنها تمكنت من تحقيق مزايا السبق المعرفي بفضل إهتمامها بالذكاء الإقتصادي، وفي المقابل ثمة مؤسسات أوصلها عجزها في رصد وتتبع تغيرات المحيط إلى أن أصبحت شيئًا من الماضي.

♦ ندرة الأبحاث التي أجريت حول موضوع أهمية الذكاء الإقتصادي في دعم الإدارة الإستراتيجية، وبالأخص التي تعتمد لقياس مستويات الذكاء، حسب ما أُتيح من دراسات سابقة، خاصة وأن مفهوم الذكاء الإقتصادي يتداخل

<sup>٤</sup> -الفرضية هي إدعاء حول صحة شيء ما، وتنقسم إلى الفرضية الصفريية (فرضية العدم  $H_0$ ) والفرضية البديلة  $H_1$ ، وتعني الأولى فرضية العدم حول معلمة المجتمع التي تجري إختبار عليها بإستخدام بيانات من عينة والتي تشير أن الفرق بين معلمة المجتمع والإحصائي من العينة ناتج عن الصدفة ولا فرق بينهما حقيقي، وهي الفرضية التي ننطلق منها ونرفضها عندما تتوفر دلائل على عدم صحتها، وخلاف ذلك نقبلها، أما الفرضية البديلة فهي تلك التي يضعها الباحث كبديل عن الفرضية الصفريية بإعتبارها ليست صحيحة بناء على المعلومات المستقاة من العينة.

مع العديد من المفاهيم القريبة منه كالليقظة الإستراتيجية، ذكاء الأعمال، الذكاء الإستراتيجي، المسح البيئي، التحسس الإقتصادي، الإستخبارات التنافسية... إلخ وجميعها مفاهيم حديثة نسبياً ومن الصعب تحديد معانيها. فضلاً عن إختلاف مدلول الذكاء الإقتصادي في حد ذاته، فهو تارة عملية، وتارة أخرى نظام، لذلك ولإثراء الموضوع بمزيد من المعرفة الدلالية وللكشف عن بعض الجوانب الهامة فيه، كمتغيرات جديدة يختبر الباحث تأثيرها أو تأثيرها، وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة ضمن سياق الدراسات الإستكشافية.

**2- من الناحية العملية:** تكتسي الدراسة أهميتها التطبيقية، من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية وما تواجهه من تحديات وتهديدات، في محاولة لإندماج في الإقتصاد العالمي والتكيف مع مقتضياته من خلال عقود الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وإنشاء منطقة للتبادل الحرة مع الأسواق الأوروبية، كل هذا وغيره يتطلب من الأن اعتماد وسائل وأدوات عمل جديدة تتيح لمؤسساتنا إمكانية التهيؤ والتأهب المسبق، وتحقيق لها نوع من السبق في معرفة التهديدات والفرص الكامنة وتوسعي لإغتنامها قبل أن يستغلها غيرها من المنافسين. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، كان لا بد من:

♦ الإطلاع على بعض الملامح العامة التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والتي تعبر عن درجة المنافسة، مدى إنتشار الفرص والتهديدات فيه، فضلاً عن إستقراء بعض مظاهر التعقيد والإضطراب فيه. كونه الإطار والوسط الذي تعيش فيه الإدارة الإستراتيجية. إلى جانب القدرة التحريرية لهذه المؤسسات في مواجهتها لضغوطات المحيط، وإمكانية تجنبها لبعض السلوكات التي يفرضها عليها.

♦ الوقوف على واقع الذكاء الإقتصادي، بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من منطلق تحديد درجة إهتمامها بمراقبة وجمع وتحليل ونشر المعلومات حول ما يحدث حولها من أحداث إقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية... إلخ، كعمل إحترازي، تحسباً لأي خطر أو تهديد محتمل، وتخيُّناً لأية فرصة ممكنة.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً، فهي بذلك تهدف إلى:

♦ محاولة ضبط وفك إرتباط مصطلح الذكاء الإقتصادي بأبعاده المعتمدة ومكوناته المختلفة، وكذا باقي المفاهيم التي تؤدي إلى إمتداده كأهم ركائز الذكاء الإستراتيجي.

♦ إبراز مساهمة الذكاء الإقتصادي في دعم أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية من أجل مواجهة تهديدات المحيط والإستغلال الكامل للفرص المتاحة في بيئة الأعمال؛

◆ عرض تجارب دولية رائدة في مجال تطبيق الذكاء الإقتصادي بغية الإستفادة منها مستقبلاً في بناء نموذج وطني للذكاء الإقتصادي فكراً وممارسة؛

◆ محاولة إقتراح بعض التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية والقدرة على مواجهة ظروف البيئة التي تعيش فيها بإستخدام تقنيات وآليات الذكاء الإقتصادي.

◆ إسقاط الدراسة النظرية على قطاع الهاتف النقال في الجزائر وبالأخص على مؤسسة موبيليس التي تنشط في قطاع المعلوماتية والإتصال من أجل الوقوف على مدى تأثير أسلوب الذكاء الإقتصادي على أبعاد الإدارة الإستراتيجية من أجل مواجهة ظروف المحيط التي يشهدها هذا القطاع من تسارع وتقلبات.

#### خامساً: دوافع إختيار الموضوع

إن إختيارنا لموضوع أطروحتنا كان وراء عدة مبررات ودوافع، نذكر أهمها في النقاط الآتية:

- ◆ الميول الشخصي للبحث في مثل هذا الموضوع؛
- ◆ قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه أسلوب الذكاء الإقتصادي في الفكر الإستراتيجي، وكونه مدخل أساسي لأي مؤسسة إقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية، بالإضافة إلى رغبتنا في الوقوف على واقع الإهتمام بالذكاء الإقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ◆ قلّة الدراسات والأدبيات وخاصة منها العربية التي تتناول موضوع الذكاء الإقتصادي وعلاقته بأبعاد الإدارة الإستراتيجية؛

- ◆ شعورنا بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على إقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة؛
- ◆ ضعف الإهتمام بأسلوب الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية، وعدم النظر بعين الإعتبار لخطورة دراسة المتغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والإعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الإستراتيجية وإتخاذ القرارات.

سادسا: تحديد إطار الدراسة

يمكن حصر إطار الدراسة من خلال:

1-الإطار الزمني: يمكن حصر الإطار الزمني للبحث في:

-الدراسة النظرية: حيث تم إختيار الفترة الممتدة من 2007 إلى غاية سنة 2017، وتبريرنا لهذا الإختيار يرجع أساسًا لكونها الفترة التي إنتعشت فيها خدمة الهاتف النقال في الجزائر، والتي شهدت تغيراً جذرياً في شكل هيكل قطاع خدمة الهاتف النقال.

-الدراسة الميدانية: إنطلقت الدراسة التطبيقية من شهر مارس 2017 إلى غاية أواخر شهر ماي 2018.

2-الإطار المكاني: لقد تم إختيار عمال من "مؤسسة موبيليس" لولاية تلمسان كعينة للبحث لما لها من ثقل في سوق الهاتف النقال في الجزائر، كما تعتبر المؤسسة الجزائرية الوحيدة الناشطة في هذا المجال، كما أن المؤسسة حققت العديد من النجاحات في مواجهة منافسيها في السوق بعد أن كانت لا تمثل إلا حصة صغيرة من السوق.

3-الإطار البشري: للإجابة على الإستبيان، إنحصرت الدراسة على عينة من مؤسسة إتصالات قطاع الهاتف النقال (موبيليس) ومسيريها موزعة في ولاية تلمسان.

سابعا: منهج الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولتحقيق أهدافها، فقد تم الإعتماد على أسلوبين متكاملين الأول وثائقي؛ يتمثل في أسلوب الدراسة المكتبية من خلال مسح الأدبيات النظرية الحديثة منها والقديمة أو من خلال الإطلاع على بحوث تطبيقية ودراسات ميدانية سابقة، للكشف عن بعض الحقائق والقضايا ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولأجل بلورة الإطار الفكري والسياق النظري لموضوع الدراسة وتوصيف متغيراتها، وتوضيح علاقاتها وخصائصها.

أما الأسلوب الثاني فهو مسحي؛ يتمثل في أسلوب الدراسة الإستكشافية، تم الإستعانة فيه بصحيفة الإستبيان لجمع البيانات، ومن أجل وضع كل إستدلال على المحك، تم إتباع إجراءات لتقصي الواقع، تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى المنهج الميداني "يقوم منهج البحث الميداني بدراسة طرق العمل، التفكير، الإحساس، لدى مجموعة أفراد...والذي يتم عادة عن طريق الإستعانة بالمعينة"<sup>1</sup>، وبهذا تجمع دراستنا بين كل من منهج البحث الوصفي من جهة، ومنهج البحث الميداني من جهة ثانية. كما تدمج بين كل من الإستنباط تارة،

<sup>1</sup> -موريس أنجرس (1996)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تعريب بوزيد صحراوي، دار القصبه للنشر، الجزائر،

والإستقراء تارة أخرى. ضمن ما يمكن أن نطلق عليه المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة في مثل هذه الدراسات<sup>1</sup>.

وبغرض تغطية مضامين الدراسة النظرية منها والتطبيقية. فقد تأطرت مكوناتها ضمن أربع فصول، خُصصت الثلاثة الأولى منها من أجل التأطير النظري، بينما خُصص الفصل الأخير منها للدراسة الميدانية. يتناول الفصل الأول بعض المفاهيم الأساسية في تركيب الذكاء الإقتصادي التي من أهمها إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية وسياسة التأثير والحماية والأمن المعلوماتي التي تشكل البنى الأساسية التي يعتمد عليها هذا المصطلح المعقد.

ويتطرق الفصل الثاني إلى الإطار النظري للذكاء الإقتصادي من خلال عرض تطوره التاريخي وأهم التعاريف التي شملته والمراحل الأساسية التي يعتمدها؛ بالإضافة إلى التعرض إلى أهم الأشكال التي يُطبق فيها الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية.

وخصص الفصل الثالث لموضوع الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية من خلال مفهومها ومراحلها وأهمية التشخيص الإستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي وكذلك أهمية الخيارات أو البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الإقتصادية.

وفي الفصل الرابع، وبعد عرض إجراءات الدراسة الميدانية بعينة من مؤسسة موبيليس (ولاية تلمسان)، تحاول هذه الدراسة تحديد مدى صدق الفرضيات التي تم إقترحها في هذا البحث.

### ثامنا: الدراسات السابقة

لقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية السابقة، والتي لها علاقة وإن جزئياً بموضوع البحث سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فالملاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، ففي البيئة المحلية لم يتم تناول مثل هذا الموضوع، وهناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية، أما في البيئة الأجنبية فقد لُوحظ أن هناك إهتمام بالموضوع ولكن هناك أيضاً ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع، وعليه سيتم تقديم بعض الدراسات السابقة والتي نذكر فيما يلي:

<sup>1</sup> \_عبيدات محمد وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، ص 46.

### 1-الدراسات العربية: التي من أهمها:

♦ دراسة (فالتة اليمين) بعنوان "اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى توجيه الإهتمام نحو ترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة قبل التفكير في إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها، كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الإقتصادية للإندماج في الإقتصاد العالمي، فالمؤسسات يجب أن تكون يقظة ومتنبهة لما قد يحدث وما قد يترتب عما يحدث من فرص ومخاطر. حيث أن الدراسة توصلت أن متخذوا القرارات الإستراتيجية بمؤسسات محل الدراسة تلي الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة، حيث تظهر هذه الأهمية نتيجة للبعد الإستراتيجي لهذه المعلومات وتفاعله مع الدور الذي تلعبه إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما يتوجب إرتباط أحدهما بالآخر.

♦ دراسة (مغمولي نسرين) بعنوان "دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية"<sup>2</sup>: حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على مبادئ الذكاء الإقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية في دعم تنافسية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة باللجوء إلى إحدى الآليات الحديثة النشأة والمتمثلة في نظام الذكاء الإقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الإقتصادية عبر تطوير المنتجات والخدمات، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط قوية جداً قدرت ب 0,98 وعلاقة تأثيرية بسيطة ومتعددة بين معايير نظام الذكاء الإقتصادي (يقظة إستراتيجية، حماية الإرث المعلوماتي ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دولياً.

♦ دراسة (غلاب نعيمة، زغيب مليكة) بعنوان "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال الجزائرية مع دراسة ميدانية"<sup>3</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الإقتصادي ومختلف أنواع اليقظة المطبقة من قبل بعض منظمات الأعمال الجزائرية ومدى مشاهمتها في تحسين الوضعية التنافسية، وبغرض

<sup>1</sup> -فالتة اليمين (2013) "اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-

"، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.

<sup>2</sup> - مغمولي نسرين (2016)، دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة

**Fertial -عناية-** رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2016/2015.

<sup>3</sup> - (غلاب نعيمة، زغيب مليكة) بعنوان "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال الجزائرية مع دراسة ميدانية"، بحث

مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-

26 أبريل 2012.

الوقوف على واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر، إختار الباحث خمسة مؤسسات متواجدة على مستواها خلايا اليقظة وسمت نتائج الدراسة بإظهار قلة فعالية أغلب مكونات نظام الذكاء الإقتصادي خاصة فيما يتعلق بمراحل جمع وتخزين المعلومة، وأن المؤسسات المدروسة تهتم باليقظة والذكاء الإقتصادي ولكن لا تتحكم في مراحلها ولا تمتلك الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتطبيقه.

♦ دراسة (مصطفى بودارمة)، بعنوان "دور الذكاء الإقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الذكاء الإقتصادي وبيان أهميته ودوره في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتبوع أهمية الدراسة من ضرورة تفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل متغيرات العولمة وخاصة التقليل من حدة تأثير الأزمة المالية العالمية على الإقتصاد الجزائري، إضافة إلى تركيز الدراسة على معرفة مدى تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

♦ دراسة (بومدين يوسف)، بعنوان "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"<sup>2</sup>: وصل الباحث إلى فكرة أساسية وهي أن الذكاء الإستراتيجي يعتبر دعامة أساسية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي من خلال قدرته على مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجالها النشاطي، من خلال مساهمته في تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية، وكذا خلق ثقافة تنافسية على كافة مستويات المؤسسة ما من شأنه جعل المؤسسة في حالة طوارئ دائمة وتحمل أفرادها لمسئولياتهم كاملة في مقابل مواجهة التحديات الإستراتيجية للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> - (مصطفى بودارمة)، بعنوان "دور الذكاء الإقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أفريل 2012

<sup>2</sup> - (بومدين يوسف)، بعنوان "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.

2-الدراسات الأجنبية: التي يمكن عرض أهمها:

- ♦ Etude (Rida Chafik, 2007) sous le thème : « **étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'intelligence économique** »<sup>1</sup>,

الدراسة سعت إلى حل الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق المؤسسات الكبرى المغربية للذكاء الإقتصادي، حيث إقتصرت دراسة الباحث على عينة من المؤسسات المغربية ضمت (تسعة مؤسسات) التي تمتلك خلايا يقظة أو ذكاء إقتصادي، وهدفت إلى تعريف نظام الذكاء الإقتصادي وتشخيص منهجيته لدى المؤسسات المدروسة وتقييم النظام. حيث توصلت الدراسة بأن لكل مؤسسة خصائصها، نقاط قوتها وضعفها فيما يخص تطبيقها لنظام الذكاء الإقتصادي، كل من المؤسسات المبحوثة تحاول التقرب من الهيكل الأفضل والامثل وإلى تطوير تطبيقات ابتكارية. أغلب المؤسسات المدروسة التي تعتمد على أنظمة اليقظة والذكاء الإقتصادي هي مؤسسات رائدة في قطاعها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المؤسسات المبحوثة لا تطبق جميع أبعاد ووظائف نظام الذكاء الإقتصادي، حيث أن هناك خلط ما بين نشاط اليقظة والذكاء الإقتصادي ضمن مستجدات وتغيرات البيئة.

- ♦ Etude de (C.Cohen, 2007), sous le thème ; « **Intelligence Economique et performance mesur l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation** »<sup>2</sup>

سعت الدراسة إلى تبيان العلاقة النظرية القائمة أساسًا ما بين الذكاء الإقتصادي والأداء وهدفت إلى إقتراح قدرة فعالية نظام الذكاء الإقتصادي الإستراتيجي وأثره على أداء المؤسسة، على أساس إجراء بحثي كمي ونوعي وواقعي لدى خبراء الذكاء الإقتصادي الإستراتيجي وكبراء المؤسسات، كما تم إقتراح نموذج تشغيل وصفي وتقييمي.

<sup>1</sup> - Rida Chafik (2007): « **étude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique** », mémoire pour l'obtention du diplomes des études supérieurs approfondies, option sciences de gestion, université Hassan II, faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chock, 2006/2007.

<sup>2</sup> -C.Cohen (2007): « **Intelligence Economique et performance mesur l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation** », article publié dans la revue Vie & Sciences de l'entreprise, N° 174.

♦ Etude de (Larivet Sophie 2004) sous le thème : « **Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME ,paru dans :l'intelligence économqie dans la PME :vision éparses ,paradoxes et manifestation** »<sup>1</sup>

قامت Sophie Larivet، وهي أستاذة وباحثة بالمدرسة العليا للعلوم الإقتصادية بباريس فضلاً عن جامعات أخرى فرنسية، بعملية مسح وتحقيق في 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أين لاحظت أن هناك نقص في الموارد، ووجود خلل راجع لكون المفهوم غير معروف على الإطلاق من طرف هذه المؤسسات. وترى أيضا بأن الذكاء الإقتصادي مرتبط أساساً بالممارسات القانونية. كما وجدت الباحثة أن 20 % منها قد وضعت إستراتيجية لهذا المفهوم، كونها تسعى لحماية البيانات الخاصة بها، وتقوم بأنشطة يقطعة، ولكن تمارس من عمليات محدودة للتأثير. وخلصت للتأكيد بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تملك نفس الوسائل لإتخاذ إجراءات للتأثير والضغط مثل ما تمتلكها المؤسسات الكبيرة.

♦ Rapport de (Martre Henry 1994): « **Intelligence Economique & stratégie des entreprises** »<sup>2</sup>

يدرس هذا التقرير مفهوم الذكاء الإقتصادي الذي عرفه على أنه مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والتجهيز وتوزيع المعلومات المفيدة للجهات الفاعلة الاقتصادية. حيث إستهل الكاتب تقريره بإجراء تحليل مقارنة لأنظمة الذكاء الإقتصادي على المستوى العالمي، مثل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا وبريطانيا والسويد بغية إستخلاص نقاط القوة والضعف. بعد ذلك، قدم تقييمًا للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الفرنسية، التي لاحظ أنها متأخرة عن منافسيها من ناحية: تطبيق الذكاء الإقتصادي، وإستخدام التكنولوجيا التي لا تزال في مهدها في الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وكذا نقص تطبيق المعرفة التي أصبحت من الموارد الأساسية في المؤسسة الاقتصادية. وفي الأخير، قدم الكاتب مقترحات لتصحيح أوجه القصور من خلال تأكيده على ضرورة نشر ممارسة الذكاء الاقتصادي على مستوى كل مؤسسة، وتحسين التنسيق في تدفق المعلومات بين القطاع العام والقطاع الخاص، تصميم قواعد البيانات وفقاً لاحتياجات المستخدم، والتركيز على سياسة التعليم والتدريب.

<sup>1</sup>-Larivet Sophie (2004): « **Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME ,paru dans :l'intelligence économqie dans la PME :vision éparses ,paradoxes et manifestation** » ,éditions l'Harmattan

<sup>2</sup>- Martre Henry (1994) : « **Intelligence Economique & Stratégie des Entreprises** », Commissariat général du plan, Paris : la documentation française.

الفصل الأول

العناصر التركيبية

لمفهوم الذكاء الإقتصادي

## مقدمة الفصل :

قبل تعريف الذكاء الإقتصادي كان لزاماً علينا التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية التي تعتبر بمثابة عناصر تركيبية في مفهومه التي من أهمها إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية وأنشطة الحماية والتأثير التي تشكل البنى الأساسية التي يعتمد عليها هذا المصطلح المعقد. حيث أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل مورداً أساسياً حتى أصبح مفهوم القوة مرتبط بالقدرة على إكتساب المعلومة وإنتاجها في المؤسسات التي تسعى للنمو وتطوير حصصها السوقية، تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يحتم على المؤسسة إعتقاد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغير والمعقدة، حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية، وهذا ما أدى إلى إتباع المؤسسات بعض الأنظمة التسييرية والتي نذكر منها: إدرة المعرفة التي يركز إهتمامها على تطوير مهارات وخبرات العنصر البشري وهو ما يمكن أن يُسهم في تكوين رأسمال معرفي وبالتالي تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. وكذا اليقظة الإستراتيجية التي تعتمد على تسيير مورد المعلومات من خلال إعداد وتصميم نظام معلومات داخلي وخارجي الذي يسمح للمؤسسة برصد وترقب كل ما يحدث أو ما قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها ومتابعة مختلف مصادر المعلومات والعمل على إستقطابها. بالإضافة إلى نظام الأمن المعلوماتي الذي يسهر على توفير إجراءات الحماية للتراث المعلوماتي للمؤسسة، دون أن ننسى سياسات التأثير التي تشكل البُعد الهجومي للمؤسسة من أجل التأثير على الأطراف الخارجية.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا الفصل وذلك إستعراض مختلف مكونات الذكاء الإقتصادي، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية كالآتي:

المبحث الأول سنتعرض فيه إلى إدارة المعرفة كعنصر من عناصر الذكاء الإقتصادي.

المبحث الثاني سنخصصه لليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي.

وفي المبحث الثالث سنقوم بإبراز الأمن المعلوماتي وسياسات التأثير كمحاور تركيبية أخرى لمفهوم الذكاء الإقتصادي.

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إنّ التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأس مالها، الأمر الذي ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، وعلى هذا الأساس حاولنا من خلال المطلب الأول إعطاء لمحة عامة حول ماهية وخصائص المعرفة، أمّا في المطلب الثاني فخصصناه لماهية إدارة المعرفة، أما المطلب الثالث فقد شمل الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة، وفي ختام المبحث الأول تطرقنا إلى العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي.

## المطلب الأول: ماهية وخصائص المعرفة

المعرفة مفهوم معقد، متنوع ومتعدد الجوانب تتطلب الإحاطة به من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به.

## أولاً: تعريف المعرفة

تعدّد وتنوعت المفاهيم المرتبطة بالمعرفة، سنحاول فيما يلي التركيز على أهمها:

◆ عرّفت اللّجنة الإقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا) المعرفة بأنها "مورد يمكن الإستفادة منه وإستخدامه في توفير الثروة وتعزيز جودة الحياة"<sup>1</sup>.

◆ المعرفة تعني أنّها "منتج للتفسير والترجمة والتحليل الانساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة"<sup>2</sup>.

◆ تعرّف المعرفة كذلك بأنّها "مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارات والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات إلى الحد الذي يمكنه الإفادة منها"<sup>3</sup>.

كذلك يمكن تعريفها على أنّها "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية والبصيرة والتي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في أذهان Knowers في المنظمات وفي كثير من

<sup>1</sup>-فليح حسن خلف (2007)، إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن، ص.ص: 8-9.

<sup>2</sup>- Davenport.H, Prusak.L (2000): **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business school press, USA, P:03.

<sup>3</sup>-رحي مصطفى عليان (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص:59 .

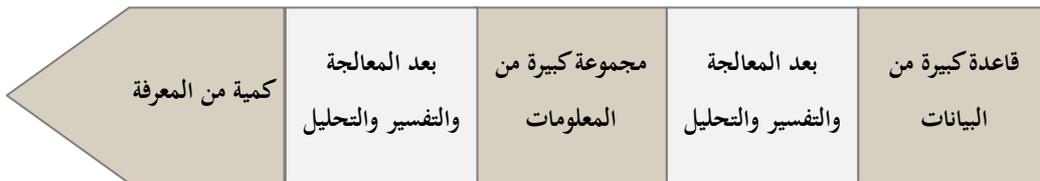
الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو مستودعات، ولكن أيضاً في إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات ومعايير<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول أن :

### المعرفة = المعلومة المختزنة + القدرة على الإستفادة من هذه المعلومات

فالمعرفة تعني الإدراك والتعلم وترتبط بحالة ما، أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة، وإستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتعلقة بها، لذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إليها، أي الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توّفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة، أو مجال معين أو مشكلة معينة فالمعرفة هي إدراك يتحقق بالحواس وهي أكثر من المعلومات ومرحلة أعلى منها، كما هو الحال في كون المعلومات أكثر من البيانات ومرحلة أعلى منها وهذه الأخيرة تتيح المعرفة.

إذن المعرفة هي خليط أو مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات والتجارب التي تشكّل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال توليدها أو إبتكارها لدى العلماء، أمّا على مستوى المؤسسات فهي تلك المعلومات المدوّنة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات اللازمة لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة فهي شيء مرّن يتعلق بالحدس، ومن الصعب التعبير عنه بصفة واضحة لأنها جزء لا يتجزأ من ذات الأفراد وعليه فالممتلكات المعرفية يصعب تقييمها لأنها عبارة عن الإجراء والمخزون التراكمي في آن واحد، بحيث نتحصل على المعرفة من جراء عملية تحويلية للمعارف تضم أربع (04) عمليات وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) يبين المخطط الهرمي لتشكيل المعرفة



المصدر: ميلود التومي (2005): إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، أيام 12 و13 نوفمبر 2005 ص: 13.

يتضح من هذا الشكل أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة وهي كذلك مجموعة البحوث والدراسات الخبرات والتكنولوجيا، نظم الإدارة، المناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد والمؤسسات.

<sup>1</sup> - Evangelista.P, Esposito.P, Lauro.E, Vand Raffa (2010) “The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms”, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume (8) Issue (1), P34.

## ثانيا: الفرق بين المعلومات والمعرفة

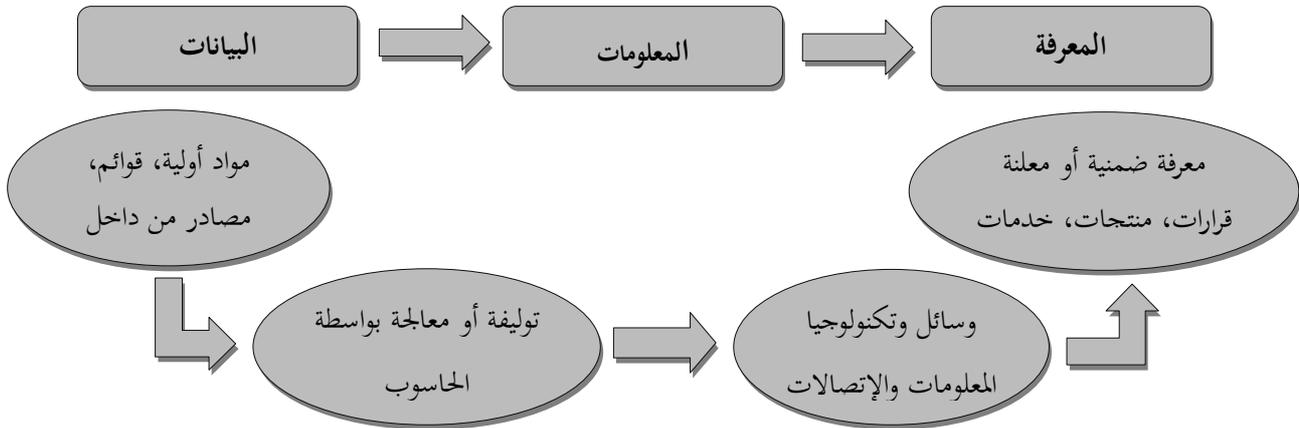
حيث من أهم المفكرين الذين سعوا إلى إبراز الفوارق بين المعلومات والمعرفة:

♦ Wiig الذي يُعرّف المعلومات على أنها حقائق ومجموعة بيانات منظّمة لتوصيف حالة معينة والمعرفة على أنها مجموعة من الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات. لذلك يمكن أن يُنظر إلى المعلومات مجموعة بيانات ذات مغزى تُطرح وفق سياق معين. والمعرفة هي مجموعة بيانات ذات مغزى من خلال مجموعة من المعتقدات حول العلاقات السببية بين الأفعال وعواقبها المحتملة أو المكتسبة إما عن طريق الاستدلال أو تجربة<sup>1</sup>.

♦ Mitchell فيرى أنّ المعرفة هي أقرب إلى العمل في حين يمكن أن ينظر إلى المعلومات على أنها وثائق تمثل جزء من المعرفة<sup>2</sup>. على سبيل المثال، إذا كانت البيانات الخام هو (-10) درجة، فإنّ المعلومة التي سيتم تشكيلها هو أنّ درجة الحرارة في الخارج ستكون (-10) درجة، وسوف تكون المعرفة التي يمكن إستنتاجها أنّ (-10) درجة تعني أن الجو بارد ويجب على المرء أن يرتدي ملابس الشتاء.

♦ Nonaka & Takeuchi فيعتقدان أنّ "المعلومات هي تدفق الرسائل، في حين يتم إنشاء المعرفة من خلال هذا التدفق بدءًا من المعلومات الرأسية في المعتقدات وإلتزامات حاملها"<sup>3</sup>. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المفاهيم الثلاثة.

الشكل رقم (1-2) يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء، 2008، ص 183.

<sup>1</sup> \_Wiig, K.M (1999) "Introducing knowledge management into the enterprise", in: Knowledge management handbook, edited by J. Liebowitz. NY: CRC Press. PP.31-41.

<sup>2</sup> \_Mitchell, K D.(2000) "Knowledge management: the next big thing." Public Manager, Vol .29 N° (2), P 57-60.

<sup>3</sup> \_Nonaka, I. & Takeuchi, H (1995) "The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation". New York: Oxford University Press. P58 .

لكن تبقى هذه التعريفات غير كافية للتفريق بين المعلومة و المعرفة خاصة في تحديد المعلومات الأساسية المشكّلة للمعرفة، وهذا الإشكال هو أكثر ارتباطاً بالقيم والمعتقد والعمل وليس المهم التفريق إن كانت المعرفة الفردية والتنظيمية متشابهة أو مختلفة.

### ثالثاً: خصائص المعرفة

تتسم المعرفة بالعديد من السمات إذا أُعتبرت سلعة إقتصادية عن غيرها من السلع، بما يلي:<sup>1</sup>

- ◆ المعرفة سلعة غير مادية أي غير ملموسة؛
  - ◆ المعرفة تتعرض للتغير المستمر أي أنها ثابتة وتتغير بتغير المعلومات؛
  - ◆ المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة؛
  - ◆ توصف المعرفة بأنها تراكمية وغير قابلة للنضوب بمعنى أنها تتجدد وتزداد وتتراكم، أي أنها لا تُتلك بإستعمالها؛
  - ◆ التوصل إلى معرفة معينة يمكن أن يؤدي إلى توليد معرفة جديدة تستند إلى المعرفة السابقة التي تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
  - ◆ المعرفة كقوة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال إستخدام التقنيات التي تتيح المعرفة بالإستناد إلى قواعد المعرفة الإلكترونية والآلية.
- وهناك من يضيف خصائص أخرى إضافة إلى ماسبق، تتمثل في أن:<sup>2</sup>
- ◆ المعرفة لها القدرة على تخطي المسافات والحدود والإفلات من القيود الضريبية والجمركية خاصة إذا كانت رقمية؛
  - ◆ المعرفة متواصلة البقاء أي غير منتهية لا تفنى بالإنتقال من شخص لأخر مما يعني إمكان وجودها بعدد لا نهائي من المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد وبدون مقابل مالي، وكذلك لا يترتب على إستفادة أحد منها منع الآخرين من الإستفادة منها وبالتالي تعود عوائدها على أطراف المجتمع بصفة عامة؛
  - ◆ المنفعة من المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول لقضايا هامة في مجتمع معين وفي وقت محدد، والمعرفة إذا أُكتنزت ولم تُستغل جيداً أصبحت قيمتها مساوية للصفر.

<sup>1</sup> -فليح حسن خلف (2007): إقتصاد المعرفة، مرجع سابق الذكر، ص: 12 .

<sup>2</sup> -أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب (2006): إقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة، ص: 21.

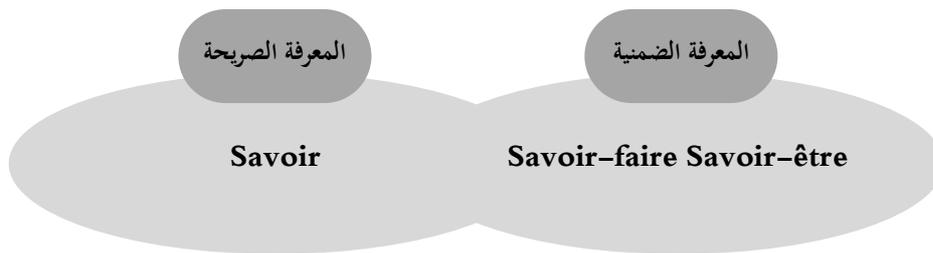
## رابعاً: أنواع وأنماط المعرفة

المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعاً وأنماط عديدة من بينها:<sup>1</sup>

**1-المعرفة الضمنية:** وهي معرفة غير ظاهرة تكون متضمنة في أشخاص تتوفر لديهم هذه المعرفة، والتي تخزنها عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم، أي أنها مرتبطة ولصيقة بهم، ومن ثم لا يتاح نشرها أو نقلها بمعزل عن أصحابها، وقد لا يتم التعرف عليها أو إستخدامها إلاّ عندما تنشأ الحاجة لذلك، وحتى إنّ المعرفة الضمنية هذه قد لا يمكن التعبير عنها في حالات معينة حيث أن الشخص يمكن أن يعرف أكثر مما يعبر عنه بخصوص موضوع أو مجال معين.

**2-المعرفة الصريحة:** والتي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب أو تقرير أو بحث أو دراسة أو نشره أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك تكون هذه المعرفة قابلة للنشر والتخزين والإنتقال والتوزيع، وبالتالي يمكن الإستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية، وبالذات عندما لا يتم تحديد مدى هذه الإستفادة من خلال أنظمة الحماية التي تفرض عدم تحقق إنتشار المعرفة هذه، وتحديد إستخدامها بالجهة التي ولدتها، أو حصلت عليها حصراً، وبذلك تكون هذه المعرفة معرفة معلقة وغير مفتوحة من خلال حماية الأسرار الصناعية وحقوق الملكية، بما فيها حقوق الملكية الفكرية وحقوق الطباعة والنشر والتوزيع والأسرار الصناعية والعلامات التجارية وغيرها.

الشكل رقم (1-3) يبين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة



Source :Gilles Balmisse (2005) :**Guide des outils Knowledge Management :Panorama, choix et mise en œuvre**, Entreprendre Informatique; P 136.

<sup>1</sup>- خضر مصباح إسماعيل طيطي (2010)؛ إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص:2.

ويضيف باحثون آخرون نوعين آخرين من المعرفة، هما:<sup>1</sup>

-المعرفة الكامنة (Latent): وهي معرفة يمكن الوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك من خلال أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، ويتواجد هذا النوع من المعرفة في العقل البشري وفي المؤسسات على نحو عام.

-المعرفة المجهولة (Unknown): وهي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط والمناقشة والبحث والتجريب وتتواجد أيضا في العقل البشري والمؤسسات على نحو عام.

وصنّف آخرون المعرفة إلى خمسة أتماط هي:<sup>2</sup>

-المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تُطابق المعرفة الشائعة؛

-المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What): وهي المعرفة التي ترتبط بالمهارات الأساسية والخبرات التي يمكن إكتسابها من خلال طريقة التعامل مع المشكلات؛

-المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why): وهي المعرفة التي تتطلب عمق في العلاقات البينية عبر مجالات المعرفة. وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة؛

-المعرفة المكانية أو معرفة أين (Know-Where): وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها وعليه تعتمد هذه المعرفة على توافر خريطة للمعرفة في المؤسسة تحدد أماكن تواجدها؛

-المعرفة الزمانية أو معرفة متى (Know-When): وهي معرفة متى تكون هناك الحاجة إلى معرفة معينة وعليه يقع على عاتق المؤسسة إعداد دراسات حول حاجات العاملين من المعرفة. وتحديد هذه الحاجات بدقة، حتى تكون المعلومات المطلوبة متاحة لهم في الوقت المناسب للحظة طلبها.

<sup>1</sup>\_Backman Tom (2001): **Creating Business Value from Knowledge Management**, edited by Ramon C Barquin, et al. Viena :McGraw-Hill; P 35.

<sup>2</sup>\_Marquardet Michael (2002) : **Buiding the Larning Organisation** ; Mastering the 5 Elements for Corporate Learning ; Washinton ,D.C ;Black Publishing, P13 .

## المطلب الثاني: إدارة المعرفة

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، برز مفهوم إدارة المعرفة. وتُشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي إهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية وبالأفراد ذوي الإختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المؤسسة، وبالتالي تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المؤسسات، خاصة الكبرى منها.

## أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتّاب في مجال هذا المفهوم كما يرجع هذا التباين إلى إتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه. حست يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها:

♦ "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة وإستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة"<sup>1</sup>.

♦ "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعلومات وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي"<sup>2</sup>.

♦ "عملية تجميع وإبتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفعالية في المؤسسة"<sup>3</sup>.

♦ "نتاج التفاعل بين الفرد والمؤسسة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-Sanlosus.M and Scrmacz. J: **The ABCs of Knowledge Management**, voir le site suivant :

<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/knabcs.html>.

<sup>2</sup>\_صلاح الدين الكبيسي (2005): إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ص 83.

<sup>3</sup>\_حجازي هيثم علي (2005): إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

<sup>4</sup>\_صلاح الدين الكبيسي (2005): إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 83.

إذن يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، حيث تُعتبر بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهاذاف، أي أنها عملية إدارة المؤسسة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- ◆ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة أو الغير ضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ◆ زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر، وإبتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- ◆ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ◆ تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها؛
- ◆ تعزيز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ◆ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- ◆ تعتبر أداة لإستثمار رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ◆ تحفيز المؤسسات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- ◆ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين هذه المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- ◆ دعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إدارة عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

<sup>1</sup> - Ganesh D. Bhatt (2001): "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue:1, P.70.

ثالثاً: الأسس الإستراتيجية وأهميتها في تطبيق إدارة المعرفة على مستوى منظمات الأعمال

يكشف التيار الذي يعتقد بأن تطور إدارة المعرفة يأخذ إتجاهاً إستراتيجياً في العديد من الأسس الإستراتيجية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات، فبحسب هذا التيار من غير الممكن تجسيد مشروع إدارة المعرفة دون دعمه وإسناده بجملة من الركائز الإستراتيجية مبرراً ذلك بعمق أثار العملية وتعقيدها وكذا حجم وشمولية التغيير والتحول الواجب مسيرته، ولذا سنحاول تلخيص أهم هذه الأسس في العناصر التالية:

**1- بناء ثقافة تنظيمية معرفية:** تُعتبر الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المؤسسات بالنظر لثراء وتعدد وتنوع العناصر التي تتضمنها. فبحسب Wheelen يمكن النظر إليها "كمجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة"، كما يصفها Shermerbon على أنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المؤسسة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المؤسسة الواحدة"<sup>1</sup>. ويشير Kossen بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة". كما يُعبّر عليها Flamholtz & Cranston بأنها "القيم والإفتراضات، وأنماط السلوكيات المقبولة للأفراد الذين هم أعضاء في مؤسسة واحدة"<sup>2</sup>. وبهذا فإن للثقافة التنظيمية إرتباط وثيق بإجمالي القيم، المعتقدات والإفتراضات التجارب والخبرات التي يحملها العاملون بالمؤسسة، وبحكم أن لهذه العناصر دوراً هاماً في تشكيل العديد من المعايير وتجسيد الكثير من الممارسات والقرارات في المواقف والأوضاع المختلفة، فإنّ هذه الثقافة تُعدّ حاضنة أساسية لمعارف المؤسسة. وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المؤسسة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعّال للمعرفة في مختلف الإتجاهات والمستويات. وهو ما يعني ضرورة الإهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الإنسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> \_الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة (مصر)، ص 151

<sup>2</sup> -Cranston. H.S., Flamholtz Eric G. (1988) "The Problems of Success", Management Decision, Vol. (26) Issue:(5), P17.

ففي دراسة أجريت على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في مجال إدارة المعرفة تبين أن العائق الأساسي في بناء وإستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها D.Skyrme في دراسته، حيث بين أن التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة لا يكمن في الأدوات ولا في التكنولوجيا وإنما في الإنسان والعوامل الثقافية<sup>1</sup>.

**2- إتباع قيادة تنظيمية فعّالة ورسم خرائط المعرفة:** لقد أصبح واضحاً الآن بأن العنصر البشري عامل هام وحاسم في العملية المعرفية والإبداعية بالنظر لقدرته على إنتاج أفكار جديدة تدعم بإستمرار قدرات المؤسسة على إنتاج المزيد من القيمة المضافة، وعليه فالأفراد والجماعات في المؤسسة في حاجة إلى قيادة تنظيمية فعّالة تعطي المثال، القدوة والنموذج الذي يُتخذى به في مجالات التعاون، المشاركة والتفاسم، فكما يتم التعلّم من خلال العمل يمكن التعلّم من خلال الإقتداء وبهذا يساعد القائد التميز بهذه الصفات مختلف الأفراد والجماعات على تطوير قدراتهم بإستمرار بشكل يتيح توسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة خاصة وأنه يسعى بصفة دائمة لإيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها خلق الإنسجام الضروري بين الأفراد لبناء رؤية مشتركة وموحدة إتجاه مختلف القضايا.

كما يؤكد الكثير من الباحثين أمثال Davenport & Prusak على أهمية خريطة المعرفة Knowledge Map كأداة لجرد موجودات مؤسسة ما من أفراد ووثائق وقواعد بيانات وغيرها، وبذلك فهي تمثل دليلاً على معارف المؤسسة وليس مخزناً لها، وعليه فإن رسمها يسمح بتحديد الأماكن الهامة لمعارف المؤسسة بغرض الوصول إليها وإستغلالها<sup>2</sup>. وينبغي التذكير بأن تقييم الموقف المعرفي للمؤسسة يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها وتشخيص وبيان أنواع معارفها (المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الإبتكارية) بشكل يوضّح علاقاتها الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعني الكشف عن طبيعة المحفظة المعرفية للمؤسسة من خلال هذه الخريطة بهدف تقليص الفجوتين الإستراتيجية والمعرفية بالمقارنة مع المنافسين. وربما لهذا يعتقد البعض بأنّ هذه الخريطة تُعتبر أداة قوية تساعد على تنفيذ إدارة المعرفة، مما يتوجب رسمها<sup>3</sup>، علماً أنّ هناك العديد من النماذج المتميزة لهذه الخريطة نذكر منها: نموذج M.Zack الذي يمكن أن نبينه في الشكل التالي.

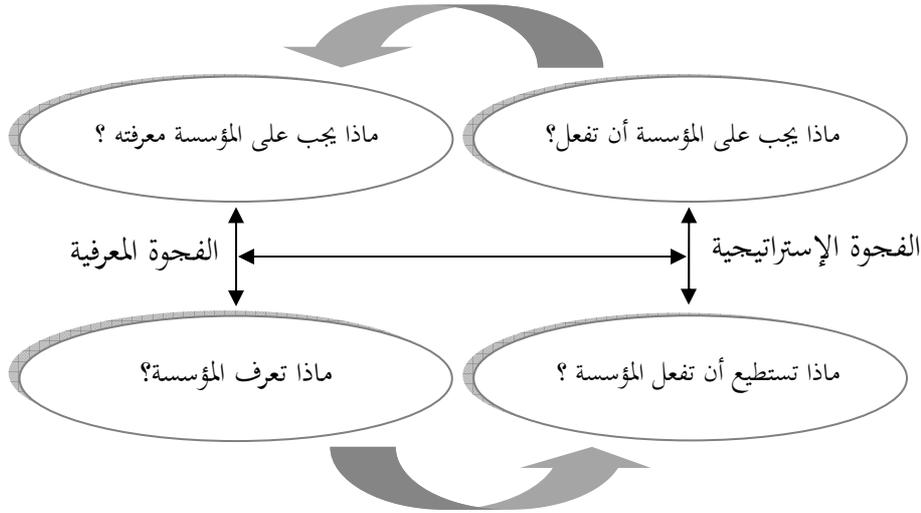
<sup>1</sup> \_حيدر عبيسات (2005): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة بالزرقاء، الأردن، أنظر إلى الموقع التالي:

(متاح بتاريخ 13 ففري 2016، 18.08) <http://www.free-zones.gov.jo/km1/studies/organizationalculture.pdf>

<sup>2</sup> \_ Lecocq Régine (2005): **La Cartographie des Connaissances**, in: **Gestion Stratégique des Connaissances**, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada, PP 53- 63.

<sup>3</sup> \_علي عبد الستار وآخرون (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، ص 30 .

شكل رقم (1-4) يبين خريطة المعرفة (نموذج M.Zack)



Source : Mitchel & H.Zack (1999) : "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review , Vol .42 .N°. 3 ,P 125 .

**3-التحول نحو شبكات القيمة:** برز الإقتصاد المعرفي تدريجياً مكان إقتصاد المعلومات الذي خلف بدوره الإقتصاد الصناعي، فظهرت العديد من الدراسات والأبحاث القائلة بضرورة بناء وإدارة شبكات القيمة لأنشطة أعمال المؤسسات في الفضاء الرقمي الذي إحتوى مختلف التعاملات الإقتصادية. ويمثل هذا النموذج بديلاً لنموذج القيمة للعهد الصناعي (سلسلة القيمة) الذي لم يعد قادرًا على تحليل وتمثيل العلاقات والمبادلات المرتبطة بالموارد والأصول غير الملموسة. فمفهوم القيمة في إقتصاد المعرفة يمكن أن يتشكل من خلال عناصر وأساليب مختلفة بالنظر لتلك التحولات الجوهرية التي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ◆ التحول من المفهوم الأحادي للقيمة (المنفعة المباشرة للزبون) إلى المفهوم المتعدد الأبعاد (القيمة الاقتصادية، القيمة المادية، القيمة المعنوية، القيمة الاجتماعية... إلخ)؛
  - ◆ التحول من صناعة القيمة إلى إبتكار القيمة؛
  - ◆ تحول الأعمال والتعاملات إلى الأشكال والأساليب الشبكية والإلكترونية؛
- وعلى هذا الأساس بدأت الكثير من منظمات الأعمال تتبنى أساليب شبكات القيمة في مجال أنشطتها وأعمالها وهذا النموذج الجديد يُعبّر عن مصفوفة معقدة من العلاقات الشبكية بين المؤسسات التي تسمح بتوليد القيم الملموسة وغير

<sup>1</sup> \_ ياسين سعد غالب (2004)، إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة (Quicken.com)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004. الأردن، ص 13.

الملموسة للمرتبطين بها من خلال تلك التبادلات والتعاملات المتنوعة والمتميزة بالديناميكية والتعقيد. وهو ما يعني بأن حلقات الرّبط فيما بين هذه الشبكات تتضمن قدرًا هامًا من المعارف لا يمكن الإستغناء عنها بالنسبة للمؤسسات.

### المطلب الثالث: مراحل ادارة المعرفة

نجد أن Ruggles اقترح صياغة أربع عمليات أساسية لتنظيم وإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

شكل رقم (1-5) يبين مراحل إدارة المعرفة حسب Ruggles



Source : Ruggles R. (1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", California Management Review, Vol (40), N° (3), P 80

### أولاً: خلق المعرفة

يقصد بإكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات أو من خلال أرشيف المؤسسة) وذلك بإستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل وإستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي.

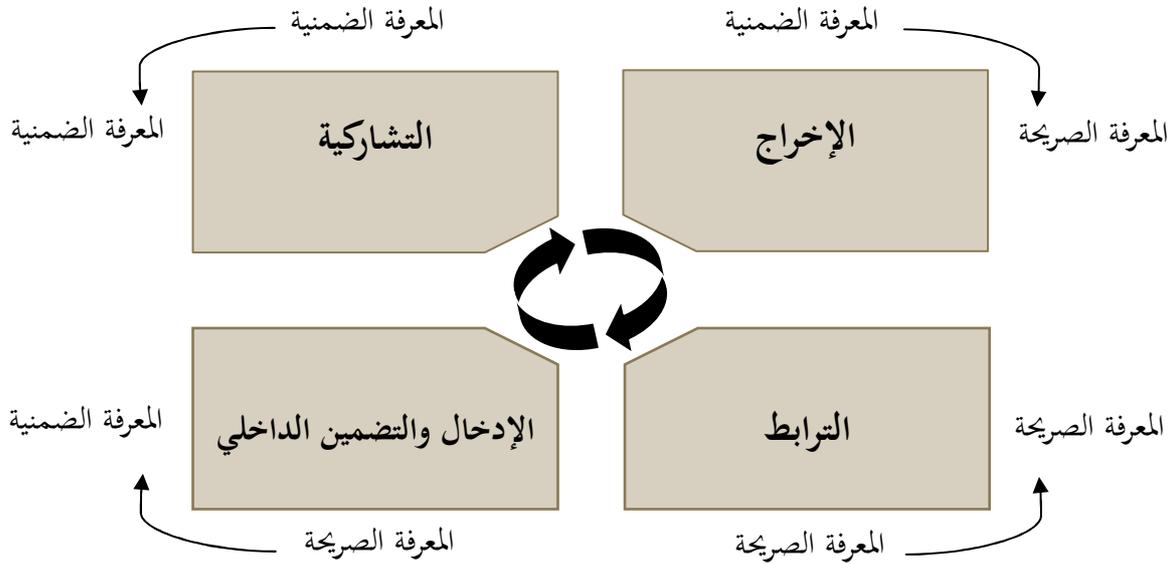
ومع كل ما سبق، يجب الأخذ بعين الإعتبار أنّ التعلم أو خلق المعرفة في المؤسسات لا يكون دائماً مقصوداً فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمؤسسة، وهنا يقع على عاتق المؤسسة التعرف على أهمية المعرفة، ثم تخزينها وإسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فإنّ عملية خلق المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى فكل مؤسسة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المؤسسة بثقافة المؤسسة نفسها.

حيث نجد أن الكثير من منظمات الأعمال تستند في عملية خلق المعرفة على نموذج Nonaka<sup>2</sup>. الذي يقوم على إبراز طبيعة العلاقات بين الأبعاد الضمنية والصريحة للمعرفة ومجموعة من التحولات التي تنشأ بينهما. حيث يفترض هذا النموذج إنشاء طريق عملية تحويل المعرفة وهو ما يمكن أن نبينه في الشكل التالي.

<sup>1</sup>-Ruggles R. (1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", Op.Cit, P 80-89.

<sup>2</sup>-Nonaka I (1994): " A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, Vol 5, N° (1), P73.

شكل رقم (1-6) يبين نموذج Nonaka في خلق المعرفة وعمليات تحويلها .



Source :I.Nonaka ,P.Reinmoeller (2000): “Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization” ,in :C.Despres ,D.Chauvel :Knowledge Horizons ,Butter Heinemann ,Boston ,P 92.

**1-التشاركية (Socialisation):** تقوم على خلق المعرفة الضمنية إنطلاقاً من المعرفة الضمنية، وهذا من خلال التجارب الحاصلة عبر العديد من منظمات الأعمال. وهي تستند على نقل المعرفة الضمنية من شخص إلى آخر من خلال الحوار والنقاش والتدريب وغيرها، أي الأنشطة الجماعية التي تساعد على نقل المعرفة وتشاركها بين الأفراد في المؤسسة؛

**2-الترابط (Combinaison):** وهي تقوم على خلق المعرفة الصريحة من المعرفة الصريحة. إذ يعاد تشكيل البيانات والمعلومات المتوفرة ويُعاد تنظيمها وهيكلتها إرتباطاتها مع بعضها البعض لإنتاج معرفة صريحة جديدة؛

**3-الإخراج (Externalisation):** تقوم على تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة أي مكتوبة في شكل إرشادات وأدلة عمل ومنشورات وكتيبات... إلخ من خلال الإعتماد على مصادر خارجية؛

**4-الإدخال والتضمين الداخلي (Internalisation):** وهي تقوم على تحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية ويتم ذلك من خلال القراءة والإطلاع على ما هو منشور أو مطبوع أو مكتوب من معلومات. مما يؤدي إلى إثراء المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم لتوليد معرفة جديدة.

## ثانيا: تخزين المعرفة

بعد خلق المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة أهمها:

- ◆ قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المؤسسة، إذا أرادوا الإطلاع عليها؛
- ◆ قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل إستخدامها من الجميع، دون الإهتمام بتحليل وتقنية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعّالة؛
- ◆ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، بحيث يمكن تداولها من قبل المؤسسة في يُسر وسهولة؛
- ◆ جمع المعرفة بطريقة منظّمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل وأدق صورة، ويُراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها وإستخراجها بدقة ويُسر من قبل أفراد المؤسسة.

## ثالثا: نقل المعرفة

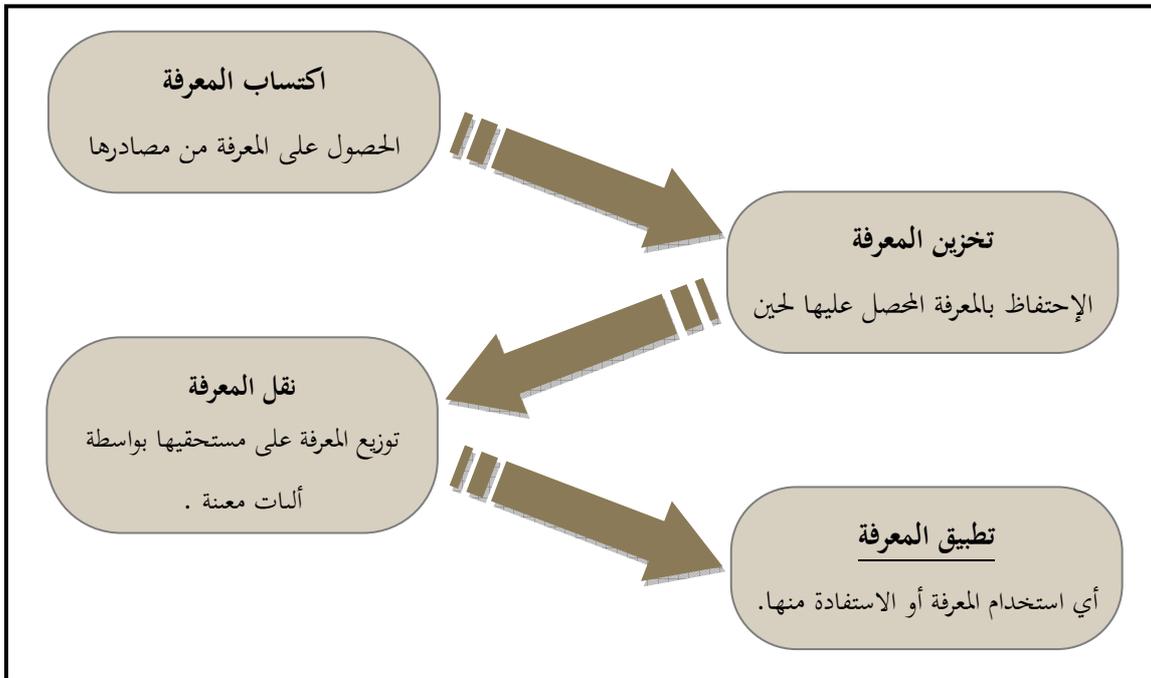
يُعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة حيث تقوم على نشر المعرفة بين الأفراد أي نقلها من الأفراد الذين لديهم المعرفة إلى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها. حيث يمكن أن يحدث هذا الإنتشار في المستويات التنظيمية المتعددة بين الأفراد، وبين مصادر فردية واضحة، بين الأفراد والجماعات، وبين الجماعات والمجموعات في المؤسسة<sup>1</sup>. الأمر الذي يعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمؤسسة، وإطلاعات دورية على الموقف في المؤسسة والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلّم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق الغير رسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض وفرق العمل.

<sup>1</sup>- Alavi M. et Leidner D. E. (2001), **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**, MIS Quarterly, Vol (25), N° (1), P 109.

## رابعاً: تطبيق المعرفة

هي العملية التي يتم من خلالها إستيعاب المعرفة من قبل المستخدمين<sup>1</sup>. حيث أن الإعتماد والإستخدام الفعّال للمعرفة المتاحة للمستخدم تعتبر أهم الأهداف الرئيسية للعملية، وهي شرط تقيس أداء إدارة المعرفة. يُعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة) وإسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للإستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها بإستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، وإستبعاد المتقادم منها)<sup>2</sup>. عموماً يمكن تمثيل هذه المراحل في الشكل الأتي.

شكل (1-7) يبين أهم مراحل إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على حجازي هيثم علي: مرجع سبق ذكره، ص 32 .

إذن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في إكتساب وخلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.

<sup>1</sup> - Grant R. M. (2001), **Knowledge and Organization**, in *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, ed. I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), London, Sage Publications, P150.

<sup>2</sup> - Liebowitz, Jay (2000): **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C.: CRC Press, P:4.

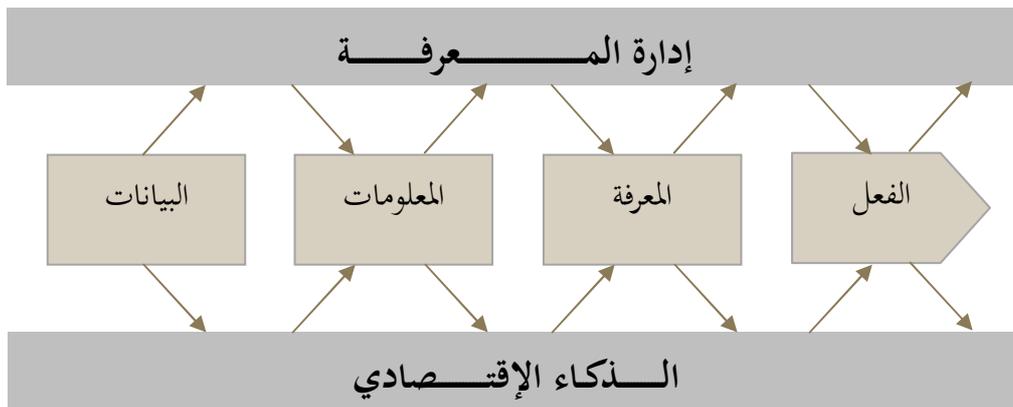
## المطلب الرابع: إدارة المعرفة كمورد معرفي للذكاء الإقتصادي

إدارة المعلومة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل إتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات تلك المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي<sup>1</sup>. حيث يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها حيث يركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تُساهم في تنمية الفرد ورفع كفاءة المؤسسة<sup>2</sup>.

## أولاً: علاقة إدارة المعرفة بالذكاء الإقتصادي

إنّ الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة لهما نفس العمليات التي تقوم على تحويل المعلومات إلى معارف قابلة للتنفيذ كما يتوفران على نفس القدرات فيما يخص المعرفة الجماعية. ومع ذلك يتم تتبع هذه الخطوات وفقاً لمنهجيات معينة وحسب الغايات المختلفة للمؤسسة التي تؤد إستهدافها. ومن هنا يمكن أن نعتبر كلا من إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي على أنّهما شكلان من أشكال نظم المعلومات، التي تمثل مجموعات من الأدوات والإجراءات الجماعية الموجهة للتعلّم التي تقوم على تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتنفيذ.

شكل رقم (1-8) يبين علاقة إدارة المعرفة بالذكاء الإقتصادي



Source :Frédérique Blondel et Serge Edouard et Mohamed Nabil el Marouki (2007) , **Quelle articulation entre IE et KM au sein de l'entreprise** , Vie et Science de l'entreprise , P 161.

<sup>1</sup> -محمد عواد الزيات (2008): **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 55.

<sup>2</sup> - Jean-Yves Prax (2007): **Le Manuel Du Knowledge Management**, 2 ème édition, DUNOD, paris, PP 22-26.

**1- عملية إدارة المعرفة:** إنّ إقتصاديات المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النهج التطوّري لمنظمة الأعمال والإدارة الإستراتيجية التي تعمل على الرفع من كفاءة منظمات الأعمال، تتلاقى وتؤكد على أداء المؤسسة بأنها "مؤسسة معرفية"<sup>1</sup>. فهي كمؤسسة تضم مجموعة من العمليات تبدأ من عملية تحويل المعلومات إلى معرفة ومن ثم تحويل المعرفة إلى عمل أو مهارات ويتم التحكم في هذه العمليات من خلال قدراتها على تشكيل المعرفة الجماعية، بعض المؤيدين لهذه الفكرة يرون أنّ القدرة الديناميكية لإدارة المعرفة هي التي توجّه الفرد نحو التعلم الجماعي ما يسمح بظهور مهارات تنظيمية جديدة<sup>2</sup>. حيث أنّ المعلومات والمعارف والمهارات هي تمثل رأسمال غير مادي مهم في منظمة الأعمال، والدليل على الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة، أنها أصبحت اليوم تشكّل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. التي تحتاج فيه هذه الأخير إلى نظام معقد لإدارة المعلومات والمعرفة هدفه هو الإنتاج والتراكم المعرفي.

ويمكن تعريف المعلومات على أنها تشكيل أو تحويل لتمثيل يبرز العلاقة بين النظام وبيئته<sup>3</sup>. أي هي وسيلة للحد من حالات عدم اليقين، نتيجتها تقوم على التحليل العقلاني بفضل العناصر البشرية والتقنية التي تتوفر عليها المؤسسة<sup>4</sup>. وعليه فمن الضروري على المؤسسة أن تكون مصدرًا ذات قيمة مضافة. أي أن تكون كأداة لدعم المعرفة.

كما يمكن تعريف المعرفة على أنها مجموعة من المعتقدات التي تفسّر العلاقات السببية بين الظواهر المختلفة<sup>5</sup>. التي يتم بناءها إبتداءً من المعلومات ووفقًا لتجارب السابقة والثقافة والعنصر البشري.

وحسب Nelson - Romer - Devenport & Prusak - Bender - Fish فإنهم يؤكّدون على أنه لا يتم الحصول عليها إلاّ من قبل العنصر البشري. لأنه ليس هناك معرفة خارج الإنسان.

<sup>1</sup> \_ Guilhon B. et Levet J-L. (2003) : “**L’intelligence économique et l’économie de la connaissance : quelques éléments de réflexion**”, in B. Guilhon et J-L. Levet, eds, **De l’intelligence économique à l’économie de la connaissance**, Economica, Paris, P3.

<sup>2</sup> \_Favereau O. (1994) : “**Règle, organisation et apprentissage collectif**”, in A. Orléan, ed., *Analyse économique des conventions*, Paris, Puf, P.25.

<sup>3</sup> \_Mayère A. (1995), “**La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel**”, *Revue française de Gestion*, Septembre-October 1995, P11.

<sup>4</sup> \_Boersma J. et Stegwee R. (1996) : “**Exploring the issues of Knowledge Management**”, *Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference*, P130.

<sup>5</sup> \_Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (1996), **Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management**, London: Elsevier Pergamon Press, P36.

ووفقاً لـ Manfred March فإنه يتم الحصول على المعرفة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المعرفة} = \text{معلومات} + \text{التفسير البشري}$$

ويمكن اعتبار المعرفة على حد سواء كذاكرة وعمليات يتم من خلالها بناء معنى معين، ومن هنا يتم التمييز بين المعرفة كمنخزون ومورد مهم للمؤسسة. حيث يمكن أن نجد المعرفة وفقاً لشكلها (ضمني أو صريح) أو وفقاً للبعد الأنطولوجي (فردية أو جماعية)<sup>1</sup>. ويستند هذا العمل على معرفة البيئة التي يمكن إعتبارها كمزيج من الموارد لبناء المهارات الأساسية. إنّ تحول المعلومات إلى معرفة وتحول المعرفة إلى فعل يتم من خلال عملية معرفية التي من بينها نتائج لبناءات شخصية تخضع لتأثيرات بيئية، وبفضل التعلّم فإنّ هذه العملية تتطلب قدرات ديناميكية وهذا حسب (Teece وأخرون) لاسيما القدرة على الإستيعاب التي تسمح خلق معلومات جديدة وتطبيقها لغرض معين<sup>2</sup>. لأنه يقوم على ثقافة المؤسسة التي تعتمد على نظام المعلومات. يمكن أن تكون هذه العملية فردية لأنه يقوم على حلقة التعلم الكلاسيكية التي تبدأ أولاً بإشارات، ثم يتم تفسيرها للوصول إلى إجابات. كما يمكن أن تكون هذه العملية جماعية أي تقوم على بناء مرجعيات مشتركة في القوانين والإجراءات والروتين، وتوجيه أنشطة حل المشكلات وأنماط التفاعل بين الجهات الفاعلة. إنّ عملية إدارة المعرفة تهدف إلى دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال وخلق قيمة مضافة لإنتاج عوامل فريدة نسبياً. ومن هذا المنطلق نجد أنّ الإدارة الإستراتيجية وضعت أشكال جديدة. التي من بين أشكالها الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة.

**2- الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة:** يدخل مصطلح الذكاء الإقتصادي ضمن مجال إدارة المعلومات وإدارة المعرفة لمساهمته في تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. حيث يعمل على توفير المعلومات والمعارف المناسبة في الوقت المناسب للمنافسين الرئيسيين لتحديد تهديداتهم التي يمكن أن تصّر بمصالح المؤسسة ولهذا يتم إبلاغ منظمات الأعمال بشكل مستمر عن هذه التهديدات التي يمكن أن تمس الأنظمة التكنولوجية، السياسية، الإقتصادية، القانونية والإجتماعية التي يمكن أن تؤثر على مركزها التنافسي. ولذا فمن المهم جداً أن تعتمد منظمات الأعمال على الذكاء الإقتصادي لتنفيذ قراراتها الإستراتيجية وتفعيل آليات التأثير والحماية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), **The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, New York : Oxford University Press P17.

<sup>2</sup> \_ Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), “**Absorptive Capacity : A new perspective on learning and innovation**”, Administrative Science Quaterly, P139.

<sup>3</sup> \_ Bournois F. et Romani P.J. (2000), **L'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises**, Economica, Paris : P25.

أما إدارة المعرفة فهي التي تخطط للإدارة بفضل دعائم معلوماتية ومختلف المعلومات المتعلقة بها، أي هي المعرفة التي تتحصل عليها منظمات الأعمال والتي يتم تناقلها. فإدارة المعرفة تعمل على تحليل وتفسير ونقل المعرفة داخل المؤسسة وهذا هو السبب الذي يجعلها ترتبط بدعائم معلوماتية بصفة تشاركية التي تسمح بتبادل ونشر المعرفة. إذن إدارة المعرفة هي "منهجية لتبادل المعرفة وتوفير معلومات مفيدة لمستخدميها، التي تسمح بتسيير وإعادة الاستخدام والاستفادة من هذه المعلومات" فضلاً عن ذلك هي "إلتقاط للخبرات اللازمة لصيانتها وإعادة إستخدامها" (خدمات IBM العالمية في إدارة المعرفة منتدى 2002). وعليه فإن إدارة المعرفة تسمح:

- ◆ رأسمال المعرفي: إعادة صياغة التجارب وأفضل الممارسات وكذلك تسيير الكفاءات (التعرف على خبراتها لإستخدامهم وفق إحتياجاتها في حالة تبني مشروع مثلاً)؛
- ◆ خلق مساحات للتبادل: من خلال الإعتماد على قواعد للمعارف وإدارة الوثائق، النشر الإلكتروني للوثائق التي يحتاجها مستخدميها وكذا نوافذ الإتصال (الإنترنت / الإكسترنات)؛

إنّ الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة يعتمدان على الطابع الإستراتيجي للمعلومات والمعارف التي تنشأ من خلال المنافذ وإنتتاح العلاقات بين المستخدمين الفاعلين. وهي تشمل مجموعة من الأنشطة التي تربط بينها وبين المعلومات المتدفقة التي يتم تنظيمها وفق وقت وعلاقة تسمح لمنظمة الأعمال بالحصول على المعلومة المفيدة القابلة للتنفيذ<sup>1</sup>. والتي يمكن أن تُعرف بإسم "المعرفة المفيدة" أي هي التي يمكن وضعها موضع التنفيذ في الحياة اليومية.

يمكن إعتبار الذكاء الإقتصادي مصطلح يدخل ضمن نظام يضم مجموعة مراحل تتمثل في جمع وتحليل وتفسير ونشر وحماية المعلومات والمعرفة التي تخص البيئة التي تعيش فيها منظمة الأعمال وهو ما يتم من خلال إتخاذ مجموعة من القرارات<sup>2</sup>.

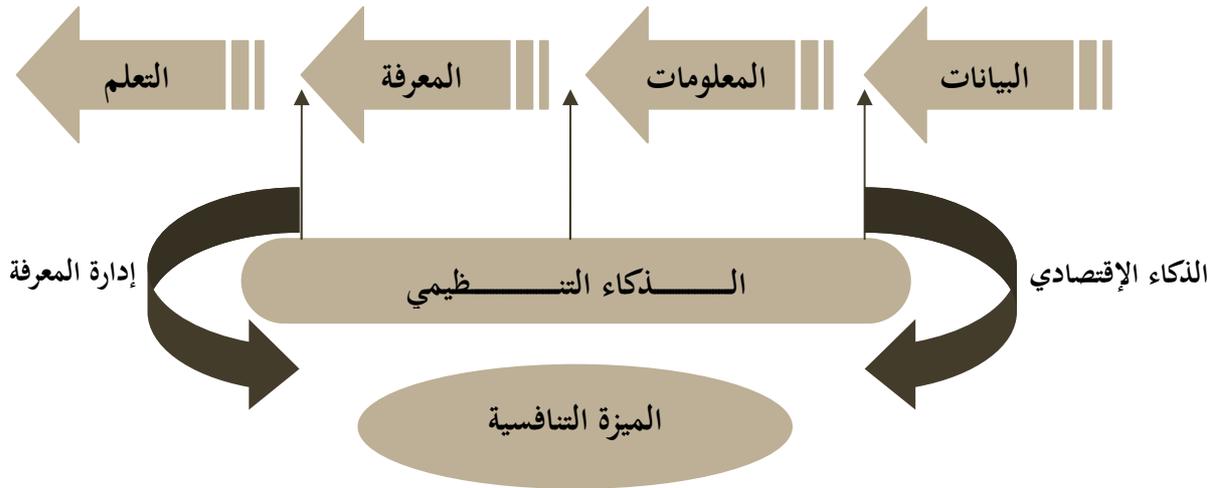
هذه العمليات هي مشاهة إلى حد كبير لتلك التي تشكل إدارة المعرفة بحيث تتمثل أهدافها في الإكتشاف والإبداع والحماية وإستغلال المعرفة وهذا حسب: Spender & Grant - Prusak - Prahalad & Hamel والغرض من هذه العمليات هو خلق ميزة تنافسية ومستدامة للمؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية شديدة تنافسية: وهو ما يُعرف ب"الذكاء التنظيمي".

<sup>1</sup> \_ Argyris C.(1995): « **Savoir pour Agir** », Inter Editions, Paris ,P257.

<sup>2</sup> \_ Bournois F. et Romani P.J (2000), **L'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises**, Op.Cit .P 73.

3- تعبئة الذكاء التنظيمي: بشكل عام، ينظر إلى الذكاء الإقتصادي على أنه مجموعة من الوظائف العقلية التي تهدف إلى بناء المعرفة المفهومة والعقلانية. أي هي قدرة العقل البشري على التكيف مع الأوضاع الجديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي يمكن أن تنشأ في هذا الإطار، وعليه فإن الذكاء الإقتصادي هو علاقة تفاعلية بين المعلومات والمعرفة والتي يعمل من خلالها على الكشف عن مشاكل جديدة والعمل على حلها.

شكل رقم (1-9) يبين عمليات إدارة معرفة من خلال تعبئة الذكاء التنظيمي .



Source: Frédérique Blondel et Serge Edouard et Mohamed Nabil el Marouki (2007), « **Quelle articulation entre IE et KM au sein de l'entreprise** », Vie & Sciences de l'entreprise, Vol. 2007/1-2 (N°174-175), P 165.

في البدايات الأولى كان الذكاء الإقتصادي يشغل وظيفة إنتاج المعلومات لوصف وضع معقد يمكن أن تواجهه المؤسسة هذا الأمر يتعلق بقدرة الذكاء على بناء تقارير ذات معنى إنطلاقاً من مجموعة من الإشارات<sup>1</sup>. في هذا المعنى نجد أنّ March & Feldmann ينظران إلى الجانب الإستخباراتي للمؤسسة على أنه القدرة على جمع وتحليل والعثور على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب حيث أن ذكاء منظمة الأعمال يتمثل في قدرتها على العثور على المعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها. الشيء الذي يمكنها من التفاعل بشكل دائم مع بيئتها التي تعيش فيها الأمر الذي يؤدي إلى

<sup>1</sup> - Bartoli J. A. et Le Moigne J. L. (1996), « **Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique** », Economica. Paris : P17.

إعادة تنظيم النظرة الإستراتيجية للمؤسسة من أجل تقليص الفجوة بين البيئة الحقيقية والبيئة التي يتم النظر إليها عند وضع الإستراتيجية<sup>1</sup>.

بعد ذلك نجد أن الذكاء الإقتصادي أصبح يشغل وظيفة إنتاج المعرفة عن طريق التعامل مع الذكاء التنظيمي وهو ما جاء به (1967) Wilensky الذي يركّز على المعرفة ويطرح إشكاليتين رئيسيتين:

◆ كيف يمكن تفعيل إستراتيجيات التعاون بين الحكومات ومنظمات الأعمال في مجال إنتاج المعرفة المشتركة من أجل الدفاع عن الميزة التنافسية الجماعية؟

◆ إلى أي مدى تكمن الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في تحقيق التنمية الإقتصادية؟

كذلك نجد أن الذكاء التنظيمي يتلخص على أساس القدرات والمهارات التفسيرية التي تصبح بذلك مورد حقيقي ذات بعد تنافسي وإستراتيجي. وفي نفس هذا الإتجاه نجد أن كلا من Achard & Bernat يعتبران الذكاء التنظيمي لديه نفس القدرة على تحليل المشاكل المعقدة بشكل أقل أو أكثر سرعة من القدرة على تجميع وخلق المعرفة الجديدة.

وعلاوة على ذلك فإن الذكاء التنظيمي لا يقتصر فقط على القدرة على الإستعلام وفهم البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وإنما يتجاوزها لتشمل القدرة على التعامل والتحكم في التغيرات البيئية. وكذلك قدرته على التحليل والتركيب الذي يقود نحو الفعل أي خلق قيمة مضافة. أي بصفة عامة هو القدرة على التحكم في العلاقات المتداخلة بين الحقائق المتاحة لتوجيه العمل نحو الهدف المنشود. حيث يرى كل من March & Levinthal أنّ الذكاء التنظيمي هو نشاط معرفي يساهم في تطوير الأسس التحليلية والإعلامية للنشاط التنظيمي. حيث أنّ ممارسة الذكاء يخلق قدرات جماعية جديدة للعمل.

<sup>1</sup> - Baumard P. (1991) : « **Stratégie et Surveillance des Environnements Concurrentiels** », Masson. Paris, P25.

ثانيا: طبيعة التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي

إنّ رأسمال المعرفة يساهم في توفير ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال ذلك أنّ المعرفة أصبحت تُعتبر من الموارد الأساسية في المؤسسة فحسب تعريف Knip يمكن القول أنّ كلا من الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة يقومان أساساً على تحويل المعلومات إلى معرفة التي تتميز بالطابع الإستراتيجي والتي تساهم في دعم القرارات الإستراتيجية<sup>1</sup>. وعليه يمكن القول أنّ هناك تكامل بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة في منظمة الأعمال المعرفية لمواجهة جميع التحديات التي يمكن أن تواجهها وإستغلال الفرص المتاحة على المدى البعيد من أجل إدراجها في إقتصاد المعرفة.

**1- إدارة المعرفة ومتطلبات الذكاء الإقتصادي:** إذا تم التسليم منطقياً أنّ المفهومين متماثلان من منظور تحويل

المعلومات إلى معرفة، فإنه غالباً ما سيكون هناك أهداف خاصة بهم والتي يمكن تلخيصها في ثلاث تساؤلات رئيسية:

**1-1ماذا؟ (Quoi?)**: بإعتبار أنّ كلا من إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي يقومان على تحويل المعلومات إلى معرفة

فإنّ المفهوم الأول (إدارة المعرفة) يهتم أساساً بالمعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال في حين أنّ المفهوم

الثاني (الذكاء الإقتصادي) يهتم أكثر بالمعلومات التي لها صلة بالبيئة الخارجية للمؤسسة هذا ما قد يخلق مشكلة تسيير

للمعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية، التي قد تُؤدي إلى عدم القدرة في التحكم فيها أو التحيز نحو إتجاه واحد فعلى

سبيل المثال نجد أنّ الإدارة التي تتعلق بالإتصالات الخارجية متنوعة ومختلفة قد تكون عن طريق الشبكات المشتركة بين

العملاء، التحالفات والشراكات والعلاقات المختلفة التي قد تنشأ في البيئة الخارجية.

وإعتبار أنّ الذكاء الإقتصادي يهدف إلى جمع المعلومات والإستفادة من تحويلها إلى معرفة ظاهرة فإنه يمكن أن تكون

متاحة لعدد كبير من المستخدمين. وهذا ما يتطلب التوازن بين المعرفة الضمنية التي تسعى إلى توفير ميزة تنافسية مستدامة

والمعرفة الصريحة التي يتم تناقلها وتداولها بكل سهوله وأيضاً لأنها متاحة لجميع متعاملي المؤسسة<sup>2</sup>. وعليه يمكن إعتبار

الذكاء الإقتصادي كنظام معلوماتي خاص بكل مؤسسة وتوازنها.

1 \_ Knip V. (2004), “**What is the Relationship between Competitive Intelligence and Knowledge Management?**”, in Fleisher G. S. et Blenkhorn L. D. (eds), Controversies in Competitive Intelligence. The enduring issues, London : Praeger Publishers, PP:98-109.

2 - Kogut B. et Zander U. (1992) : “**Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology**”, Organization Science, Vol (3) N°(3), P. 387

1-2 لمن؟ (Pour Qui): نجد أن تبادل ونقل المعلومات يأخذ مساحة ضيقة ضمن مفهوم الذكاء الإقتصادي الذي يعتبر تعريفه يقتصر على المستوى الإستراتيجي لمنظمة الأعمال. في حين أن تبادل المعلومات ونقلها يأخذ مساحة كبيرة في عمليات إدارة المعرفة لأنه يلقي إهتماماً مشتركاً بين جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة. بحيث تستند إدارة المعرفة على مجموعة أدوات التي تسمح للمؤسسة بزيادة القيمة من خلال خلق وتحويل المعلومات الخام إلى رأسمال معرفي التي تمكن من نشرها وتفعيلها وهو ما يسمح بتبادل ونقل المعرفة وهذا الهدف ليس من صلاحيات الذكاء الإقتصادي الذي تكمن مهمته في الحفاظ والحماية لهذه المعارف في مجال محدد من نشاطات منظمة الأعمال (المسيريين).

إنّ مصطلح الذكاء الإقتصادي مصمم لإلتقاط المعلومات الهامة لمنظمات الأعمال في إطار المحيط الذي يتم تحديده من قبل مديري منظمات الأعمال: المنافسين الفعليين والمحتملين والإختراعات والإبتكارات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في النشاطات التي تمارسها منظمة الأعمال، إدارة المخاطر... إلخ. وعليه فإن الذكاء الإقتصادي لديه أهداف أكثر تحديداً من إدارة المعرفة بسبب تاريخها المرتبط باليقظة.

إنّ هدف الذكاء الإقتصادي هو تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة لإلتخاذ القرارات الإستراتيجية. وهذا يتطلب تحديد البيئة الإقتصادية للمعلومات من خلال الإشارات الملتقطة بحيث يتم إعادة فرز هذه المعلومات وتحليلها وفقاً للأهداف المحددة للمؤسسة ومدى الحاجة إليها. لذلك فهو أداة تنظيم لدعم صنع القرار خاصة المعلومات الأساسية التي مصدرها خارج المؤسسة. "إن المراقبة أساسها اليقظة الإستراتيجية مثلها مثل الذكاء الإقتصادي حيث تتألف من ثلاث عمليات منفصلة وهي بحث وجمع و نشر"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أنّ الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة لهما نفس الأهداف في نظام المعلومات. ومع ذلك فإن المعلومات التي يتم فرزها من طرف الذكاء الإقتصادي تكون موجهة للمديرين الذين لهم القدرة على مواجهة التدفق الهائل للمعلومات وذلك لإدارة وتحديد المعلومات التي لها أهمية إستراتيجية على نشاط المؤسسة حيث كل مدير ووظيفته المسئول عنها على العكس من ذلك فإن إدارة المعرفة لا تقتصر بالضرورة على وظيفة فرز وترشيح (Fonction de Filtrage) المعلومات إنما تترك هذه الوظيفة لتتم عن طريق الأدوات والإجراءات للمستخدم النهائي.

<sup>1</sup> \_Jakobiak F. (2004) ; « L'Intelligence Economique :La Comprendre, L'Implanter, L'Utiliser » ; Editions d'Organisation. Paris ; P :25.

**1-3 (كيف؟) Comment ?** الذكاء الإقتصادي يحتاج إلى معلومات نهائية (وفق أهداف محددة ووقت محدد) في حين أن إدارة المعرفة توفر طرقاً للإستفادة من جميع المعلومات المحتمل أن تكون مفيدة لمنظمات الأعمال في وقت واحد أو وقت آخر. حيث يعمل كلا الطريقتين على طريق مزدوج وهو ما يعرف بـ "Push Pull":

-مرحلة **Push (السحب)**: حيث أنّ المعرفة تكون هنا تحت تصرف المتعاملين المهتمين بها. حيث أن هذه المعلومات يتم بثّها من طرفهم لإهتمامهم بها. في حين أن إدارة المعرفة تبحث في هذا الإتجاه لتعزيز أساليب المعرفة الداخلية التي تتعلق بالمجالات الوظيفية لمنظمة الأعمال.

-مرحلة **Pull (الضغط)**: في هذه الحالة يتم الحصول على المعرفة بناءً على طلب المتعاملين المهتمين بها. حيث يتم الإستنجاد بالذكاء الإقتصادي في عملية إختيار المعلومات فيما يتعلق بالأهداف المحددة مثلاً يتم إعداد ملف خاص بتطور المنتجات المنافسين التي تتماثل مع منتجات المؤسسة وهذا لطلب مدير قسم التسويق.

## المبحث الثاني: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية

تُعَدُّ اليقظة الإستراتيجية أحد أهم ركائز الذكاء الإقتصادي ونواته الحقيقية التي يجب الإهتمام بها نظرًا لتشعب مكونات بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية التي أدت إلى تزايد حدّة المنافسة أين أصبحت تترافق مع التغير في أذواق ومطالب العملاء، الشيء الذي أفرز الكثير من الإضطرابات والتعقيدات والأزمات لمنظمات الأعمال التي وجدت نفسها مضطّرة للتكيف مع هذه الأوضاع بغية المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يجعلها تبحث عن طرق الكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها. ولهذا يستوجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية التي يمكنها من تتبّع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والمتمثلة في البقاء والنمو والإستمرارية.

## المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة

في ظل التغيرات التي أصبحت تشهدها البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة تحسين جودة قراراتها التي تقوم على تكثيف العمل من أجل معرفة مختلف التغيرات التي تحيط بها والتي من الممكن أن تؤثر عليها عبر مراحل حياتها. لذا تحاول المؤسسة الإقتصادية الإعتماد على اليقظة من أجل إتخاذ أفضل القرارات في الأوقات المناسبة.

## أولاً: الإطار التاريخي لمفهوم اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها، فبالرغم من نشأته الحديثة إلا أنه عرف إنتشارًا واسعًا ضمن إقتصاديات الدول الغربية نظرًا للإسهامات التي بُذلت من طرف المفكرين وعلى رأسهم:

E. Pateyron – H. Martre – B.Martinet – F.Jakobialk – H. Lesca

المصطلح الجديد، وهذا في العديد من الكتب والمقالات. فمن أين أتى هذا المصطلح؟ ما هو أصله وما مفهومه؟

لقد قام Cohen Corin في عام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الأنجلوساكسونية حول المفاهيم المتعلقة

برقابة المحيط (Surveillance de l'environnement) وباليقظة (La Veille) وبالذكاء الإقتصادي (IE)

وكلها مفاهيم ذات أهمية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن الصعب تحديد معانيها ومدلولاتها، فحسب ما إتفق عليه

العديد من الباحثين والمهتمين أمثال: B.Martinet – H. Martre. – H. Lesca – F.Jakobialk

وعليه فقد تمّ حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف بحسب هذه الدراسة، ثلاثة منها كانت أكثر تداولاً منذ سنة 1967 وهي: <sup>1</sup> (Business Intelligence, Competitive Intelligence, Environmental Scanning) فمنذ سنة 1967 بدأ التعبير عن اليقظة بمصطلح Environmental Scanning في الأدبيات الأجلوساكسونية الذي ظهر في كتاب Aguilar الذي كان بعنوان Scanning the Business Environment بغرض التعبير عن ما تقوم به منظمة الأعمال أثناء عملية رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط الأحداث، بعمل جهاز رادار في الرصد ومراقبة البيئة الدائمة، ثم بعد ذلك بدأ استعماله من طرف الباحثين أمثال:

Ansoff (1967) – Etzioni (1977) – Hambrick (1979) – Godiwalla (1980) – Thomas (1984)

وقد عرّف Narchal مصطلح المسح البيئي بأنه "نظام يتكون من مجموعة ردارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط، التي قد ينجر عنها فرص أو تهديد على المؤسسة ويقوم نظام المسح الفعال برصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر، والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث"<sup>2</sup>. وقد عبّر

Porter سنة 1980 عن هذا النظام بنظام الذكاء التنافسي (Système d'Intelligence Concurrentielle)

واضحاً بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ضمن سياق البحث عن أية معلومة أو إشارة لإستغلالها في تحقيق السبق التنافسي أطلق عليه تسمية إشارات السوق Signaux du Marché التي يمكن للمؤسسات المتنافسة إستخدامها كسلاح إستراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة حيث تُدار على أساسها معركة بين المتنافسين<sup>3</sup>.

مثلت هذه العمليات عند البعض جوهر اليقظة التي هي عملية منظّمة للبحث والتحليل والإختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. ولأن هذه العمليات تسمح بإتاحة معلومات حالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند آخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال (Business Intelligence)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_Cohen.C (2000) **La surveillance de l'environnement de l'entreprise ,La veille stratégique et l'intelligence stratégique ,des concepts différents mais complémentaires** ;centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises ; Univesité Aix-Marseille III ,P08 .

<sup>2</sup> \_Narchal,R.M.(1987) ,**an environmental scanning system for business planning ,long range planning** ,Intenational journals of strategic management ,Vol.20 ,N 6, P97 .

<sup>3</sup> \_Bonnecarrere .T, Dubois N, Rollet.F, Olivier.S (2011) ,**Intelligence économique et stratégique ,le cas des Etats Unis** ,Base de Connaissance de l'Association AEGE ,Etats généraux de l'intelligence économique ,Ecole de guerre Economique ; P03 .

<sup>4</sup> \_Nari Knnan (2008); **"Exception Intelligence the key to timely, specific, actionable business intelligence"** ,Business Intelligence Journal ,Vol.13, N° 4; P18 .

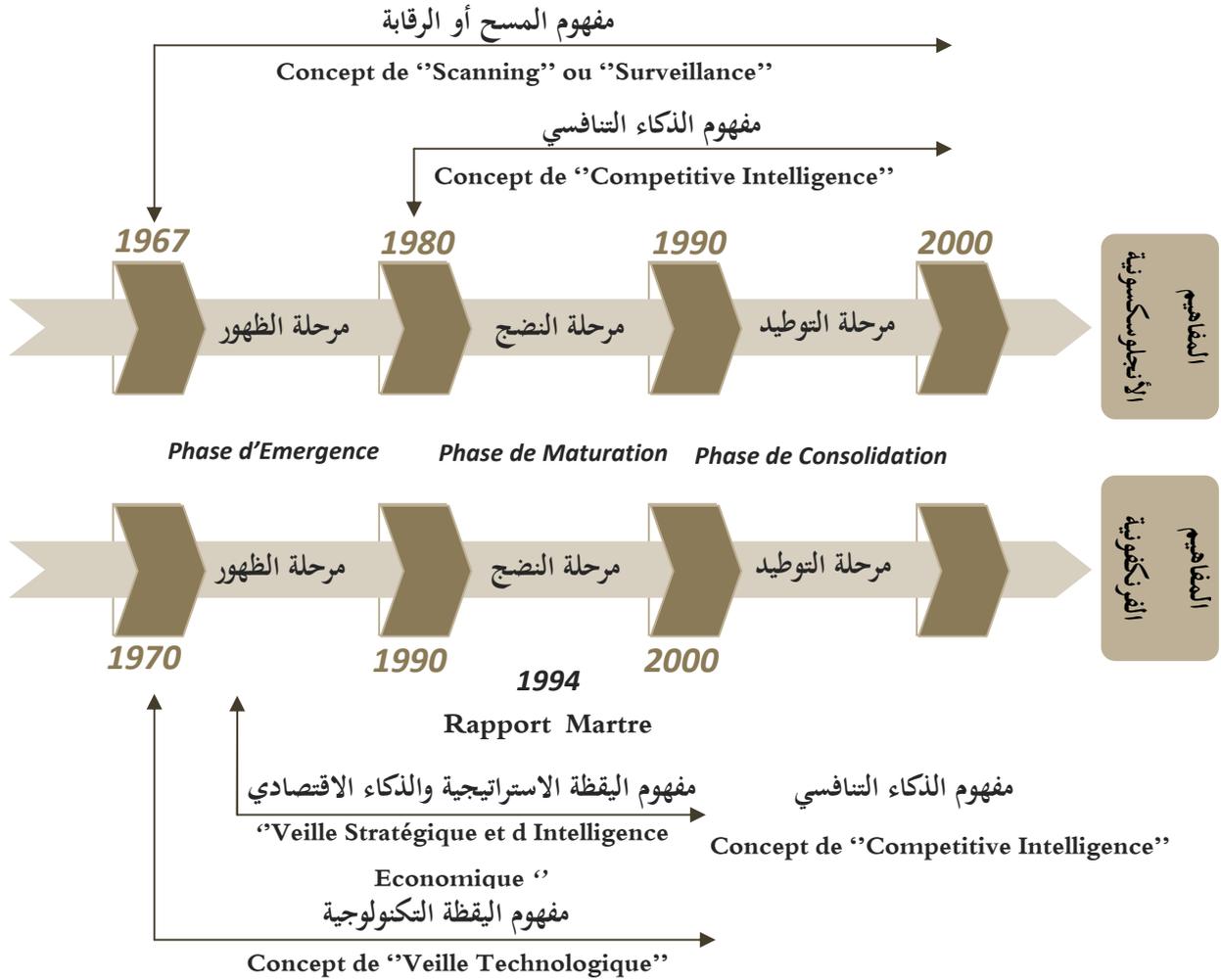
أما (Ansoff 1984) فقد أطلق عليها فيما بعد نظام رادار الرقابة (Système de Radar-Surveillance) حيث يقوم هذا النظام على رصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجية، الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية فكانت اليقظة بمثابة رادار منظمة الأعمال للدلالة على طبيعتها الإستكشافية في الكشف عن الإشارات الضعيفة. لذلك وفي هذا السياق عرفت اليقظة على أنها العملية الإعلامية (Informationnel) التي تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليل عدم اليقين.

وعلى هذا الأساس، تعمل اليقظة عمل نظام الرادار في الرصد والمراقبة المستمرة، وفي الكشف عن أية إشارة تنبيهية للإستدلال بها عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة، والغرض هو سبق المنافسين في ذلك. هذه العملية هي بمثابة رادار بشري وتكنولوجي يسمح لمنظمة الأعمال بالكشف عن الإشارات الضعيفة حول ما يحيط بها ويقلص لديها حالات عدم اليقين. وهي بذلك ترتبط ارتباطاً شديداً بالإستغلال المنظم والمنظم على وجه الخصوص للمعلومات الإستراتيجية، تتضمن هذه التقنية الإستماع والملاحظة من أجل الكشف وتحديد كل المستجدات اللازمة للتطور التقني الجوهرية لمنظمة الأعمال في مواجهة المنافسة العالمية. رغم أن مصطلح اليقظة لم يكن معروفاً ولا متداولاً في الأدبيات الأنجلوساكسونية إلا أن معانيها وإن تعددت فجميعها تندرج ضمن سياق معلوماتي تسمح للمؤسسة بملاحظة ومراقبة محيطها للكشف عن أية إشارة توقعية تساعد على فهم أفضل وبشكل إستباقي للأحداث. وفي هذا الإطار عُرِّفت اليقظة على أنها عملية إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع المسبق لمحيطها الإجتماعي والإقتصادي بهدف فتح نوافذ فرص وتقليل المخاطر العائد إلى عدم اليقين

وعند مسح الأدبيات الفرنكوفونية لذات الفترة حول ذات المفاهيم، تمكنت هذه الدراسة أيضاً من إحصاء 21 مصطلح مختلف مثل (Vigilance, Guerre économique, Renseignement) إلا أن المصطلحات الأكثر إستعمالاً والأوسع إنتشاراً حسب هذه الدراسة، هي اليقظة (Veille) والذكاء الإقتصادي (IE) وكان مصطلح اليقظة (Veille) حتى سنة 1994 هو المتداول، قبل أن يتم بعدئذ إستعمال وبشكل رئيسي مصطلح الذكاء الإقتصادي (L'IE) تارة وتارة أخرى مصطلح الذكاء التنافسي (l'Intelligence Concurrentielle).

وبالموازاة بقي مصطلح اليقظة والمفاهيم القريبة منه مثل رقابة المحيط أو الحرب الإقتصادية. من المفاهيم الشائعة الإستعمال في الأوساط العلمية الفرنكوفونية على وجه الخصوص. والشكل التالي يوضح تطور مختلف هذه المفاهيم.

الشكل رقم (1-10): تطور المفاهيم الأنجلوسكسونية والفرنكفونية حول رصد ومراقبة المحيط .



Source : Cohen.C (2000) « La surveillance de l'environnement de l'entreprise, La veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires », Op Cit ,P14 .

## ثانيا: تعاريف اليقظة

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة لهذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والتسيير، نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها. نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم أو في حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ Etat de Veille أو Vigilance وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم، فنقول نحن في حالة يقظة بمعنى متيقظين، وفي اللغة نقول يقظ، يقظاً ونقول كذلك تيقظ تيقظاً لشيء ما أي إنتهبه وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ أو المتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة<sup>1</sup>.

ومنه كلمة "رصد" أو "يقظة" تعني بالضبط أن تبقى يقظاً على عكس الغفلة أو النوم، بمعنى أن تبقى في حالة إستقبال وتلقي الأشياء أي أن تكون جاهزاً ومستعداً لإكتشاف شيء ما، ما يمكنك أن تعرف ماهية هذا الشيء وأين وماذا سينتج<sup>2</sup>.

ويستعمل "التيقظ" أيضا للإشارة عن الرغبة في الإستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة ومن جهة أخرى تنطبق كلمة "اليقظ" على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين أو حتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

فقد عرف مصطلح اليقظة سجالاتاً فكرياً، بسبب تعدد مفاهيمه وإختلاف دلالاته، مما أفضى لإختلاطه بغيره من المصطلحات القريبة المعنى، وعدم إستقلالية حدوده المعرفية، ولعل أبرز مظاهر هذا التداخل جعل مفهوم هذا المصطلح مرادفاً لمضمونه تارة، ومفسراً لغايته تارة أخرى. فسيقت بعض مفاهيم ضمن التعاريف الإجرائية بإعتبارها عملي تتضمن العديد من المراحل التتابعية، ولقد إختلف الكثير في حصرها وفي تعاقبها. لذلك فقد عُرفت بأنها: "عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وفي إطارها العام، تتضمن عملية اليقظة الإستماع للمحيط وإنتقاء للمعلومات وتفسيرها من أجل فهم الظواهر وإتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Le Nouveau Petit Robert (1995) : « **Dictionnaire Alphanumérique et Analogique de la Langue Française** », Dictionnaire les robert ; Paris, P 236 .

<sup>2</sup> -Lesca.Humbert (2003) , « **Veille Stratégique :la Méthode le Scanning** », édition EMS ,Paris, P10 .

<sup>3</sup> -Jakobiak.F. (1992) , « **Exemples Commentés de Veille Technologique** », édition d'Organisation ; Paris, P18 .

<sup>4</sup> -Serge Amabile (2008) , « **Veille et sélection de l'information ,intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents** ».Finance Contrôle Stratégie, Vol.11,N° 3 , P190.

أما تعاريف أخرى فجاءت سياقية، ضمن حقل شديد الإرتباط بالتسيير الإستراتيجي للمعلومات، بحجة أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين وحدها قادرة على التحكم في المعلومات وفي إدارة المعارف<sup>1</sup>، فجاءت اليقظة تارة إعلامية Informationnel، وتارة أخرى إستعلامية فكانت أقرب ما يكون للذكاء الإقتصادي أو التنافسي، وعليه فقد عُرِّفت على أنها "العملية الإعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين"<sup>2</sup>، مثل ماهي أيضا عملية إستعلامية ونشاط تجسسي أو إستخباراتي تقوم به المؤسسة أثناء مسحها لمحيطها التنافسي وفي رقابتها لمنافسيها<sup>3</sup>، لتحل في عملها محل عمل الرادار في رصد أية إشارة ضعيفة وفي الكشف عن أية عملية تنبئية للإستدلال عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة، لسبق المنافسين<sup>4</sup>.

وعلى هذا الأساس، فقد إعتبرتها Pierrette بأنها وظيفة ترتبط بتسيير المعلومات، تجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>5</sup>. مما دفع بالعديد من المؤسسات لإسناد هذه الوظيفة لهيئات خاصة سُميت بخلايا اليقظة تقوم على جمع وتحليل وتوثيق ونشر المعلومات<sup>6</sup>. كما أنها وظيفة إدارية وفقاً Revelli تتطلب تسخير الوسائل المادية والمعنوية والبشرية والوقت اللازم<sup>7</sup>.

اللازم<sup>7</sup>.

وخلاف كل ذلك، فقد جاءت بعض التعاريف ضمن إطار مرجعي، في وصف مصطلح اليقظة بإشارة مرجعية معينة بعيدة عن المضمون والمعنى، مفسّرة اليقظة بالغاية منها. ومن هذا المنطلق، يرى البعض أنّ اليقظة هي كل عملية تسمح للمؤسسة بأن<sup>8</sup>:

<sup>1</sup>-Bergeron.P (2000) ; « **Veille stratégique et PME ,Comapraison des approches gouvernementales de soutiens** », Press de l'Université du Québec, P04 .

<sup>2</sup> -Lesca.H.(1994) ; « **Veille Stratégique pour le Management Stratégique de l'Entreprise** », Op Cit ,P32 .

<sup>3</sup>-Saïas.M. (1980) « **Vers une Théorie du Management Stratégique** », working paper N° 213, Institut d'administration des entreprises Aix-Marseille III, France, P07.

<sup>4</sup> -Lesca.H.et J.C.Castagnos (2004) ; « **Capter les Signaux Faibles de la Veille Stratégique :Comment amorcer le processus ?Retour D'expérience et recommandation** » ;Op Cit ,P32.

<sup>5</sup>-Pierrette.B.(1995) ; « **Observation sur le processus de veille et les obstacles a sa pratique dans les organisations** » ;Argus ; Vol 24 , N°3 , P18 .

<sup>6</sup> -Louis Coté (Février 2003) , « **Veille ,préface in Coup d'œil** » Vol.9 ,N°1, Ecole Nationale d'Administration Publique du Québec, P01 .

<sup>7</sup> -Revelli.C (2000) ; « **Intelligence Stratégique sur Internet** » ,2<sup>ème</sup> édition .Edition Dunod ,Paris ,P12.

<sup>8</sup> -Etude 2.I.E-EPITA (2001) ; « **La Veille Stratégique .Les yeux et les oreilles de votre entreprise** » ; disponible en ligne <http://www.3ie.org> ,Consulté le 10/07/2016 ,P07 .

- ◆ تتخذ قراراتها عن دراية وعلم بما يحدث من حولها؛
  - ◆ تقوم برصد وتوقع الأحداث بشكل إستباقي، وإستقراء السلوكات المحتملة للمنافسين؛
  - ◆ تكتشف الفرص والتهديدات؛
  - ◆ تقييم موضوعية وضعيتها التنافسية مقارنة بمنافسيها؛
  - ◆ تقدم منتجات جديدة وتموقعها في الأسواق الجديدة.
- وهي أيضا مجموعة الوسائل والأساليب المتاحة للمؤسسة التي تسمح لها بملاحظة والإستماع وتحليل محيطها<sup>1</sup>. كما أنها عملية منظمة تمكّن متخذ القرار من ملاحظة وتحليل المحيط الخارجي وإستيعاب ما يحدث فيه من تحولات مما يعني أنها العملية التي تسمح بـ:<sup>2</sup>
- ◆ إجراء عمليات مراقبة روتينية للقطاعات التكنولوجية وللقطاعات السوقية للمنافسين ومن ثم الإستغلال الرشيد من البيانات التي تمّ إلتقاطها؛
  - ◆ تعلم كيفية جمع وإستخدام المعلومات غير رسمية؛
  - ◆ إبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية إغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي أيضا والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات.

### ثالثا: أنواع اليقظة

بالنظر إلى أن اليقظة هي سيرورة منسّقة ومستّمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية ومعالجتها وإستغلالها أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصود ناتجة عن الممارسات والأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بمنظمة الأعمال. من هنا يمكننا أن نتميز بين العديد من أنواع اليقظة إنطلاقاً من تقسيمات البيئة (إقتصادية وإجتماعية، تنافسية... إلخ) ورغم إختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة إلا أنّ Gerard Verna من جامعة Laval قدّم تصنيفاً إتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده، حيث بيّن أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربعة مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي:

<sup>1</sup> -Djuatio.E (2004) ; « **Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprise guadeloupéennes** » ; Innovations , Vol1 ,N°19, P196.

<sup>2</sup> -Jakobiak.F (2004), « **L'Intelligence Economique, la Comprendre, l'Implanter, l'Utiliser** ».Op.Cit P33

**1- اليقظة التجارية (التسويقية) (Veille Commerciale (Marketing) :** اليقظة التجارية هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أنّ سلوك المنافسين تفرض على اليقظة التجارية أن تضع المؤسسة في إنتباه دائم لما يحدث في السوق و تمكّنها من الإجابة عن الأسئلة التالية:

◆ ما هي قدرات زبائننا وموردنا (حصتهم في السوق، موقعهم الجغرافي)؟

◆ ما هي خصائص ومميزات الموردين (تقدير قدراتهم الإبداعية)؟

◆ ما هي الموارد والأساليب الصناعية المستعملة في منتجاتهم؟

◆ ما هي أسعار المنتجات؟

◆ ما هي مهارات اليد العاملة؟

كما يرى (Heyde) أن اليقظة التجارية، تعدّ أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لإرتباطاتها بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع متعاملليها، وتعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها وموردتها، كما أنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبّر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية، وإلتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين<sup>1</sup>. وعليه فاليقظة التجارية تهتم عموماً بالزبائن (السوق الأمامية للمؤسسة) والموردين (السوق الخلفية للمؤسسة).

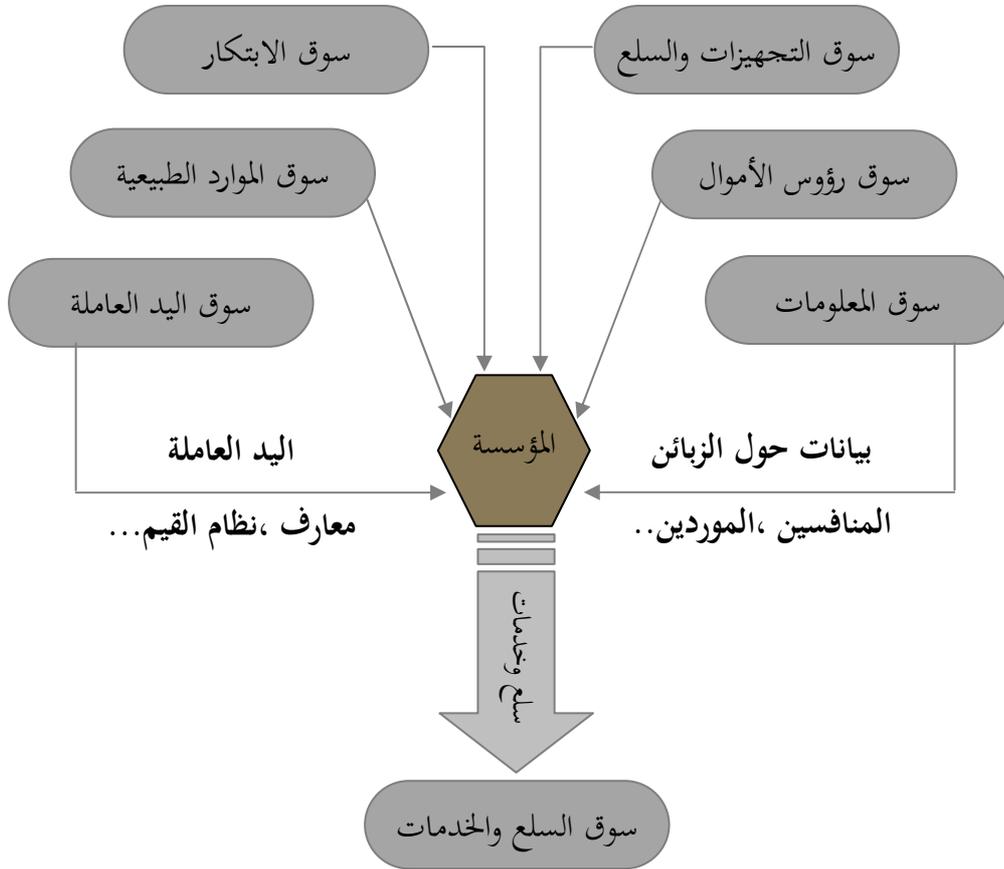
**-الزبائن:** حيث تُولي منظمات الأعمال إهتماماً بالغاً باعتبارهم يمثلون جزءاً مهماً من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها.

**-الموردون:** يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على توفير الإحتياجات التي تطلبها المؤسسة، بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

ولكن الواقع يشير إلى أن المبادلات والتعاملات التجارية للمؤسسة لا تتوقف على سوق السلع والخدمات فحسب ولكن علاقاتها التجارية تتعدى ذلك، فهي تتعامل في الحقيقة مع العديد من الأسواق التجارية، حيث تتشابك العلاقات التجارية أكثر، وترتفع مستويات التهديدات، كما تتعاضد الفرص أيضاً. مما يعني أن نطاق الرقابة لرادار اليقظة التجارية سيكون أشمل ومجال رصدتها وإستهدافها أوسع، إذ أصبحت أنشطة اليقظة التجارية تتمحور حول المعلومات ذات العلاقة بالأسواق التي يمثلها الشكل التالي.

<sup>1</sup> \_ Antonio Lopes da Silva (2002), « L'information et L'entreprise, des savoirs a partager at a capitaliser ; Méthodes ; outils et applications a la veille », Thèse de Doctorat, (Non Publié), Université de droit et d'économie, Marseille III, P42 .

الشكل (1-11) يبين المؤسسة وأسواق التعامل



Source: Janine Mayer (1990) , « **Economie de l'entreprise** », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris P 37.

**2- اليقظة التكنولوجية Veille Technologie:** يعرّف F.Jakobiak اليقظة التكنولوجية على أنه "ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية والتأثيرات الإقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل معرفة فرص وتهديدات التطور"<sup>1</sup>. والواقع لا يتوقف على عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليلي للمحيط التكنولوجي، وإنما هي عملية منظّمة ومنهجية، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة، وتجهيزها لنشرها من أجل إستخدامها في

<sup>1</sup>- Jakobiak.F(1991) , « **Pratique de la Veille Technologique** », édition d'organisation ,Paris ,P4 .

إحداث التغيير وإتخاذ القرارات في مجال الإبتكار التكنولوجي. وعليه فهي "رصد للمحيط والذي يتبع بالبث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

نظراً للتطور التكنولوجي والتقني، فإن اليقظة التكنولوجية عادة ما تكون على مدى قصير وتعكس تطور الجهود المبذولة والموجهة نحو إستخلاص المؤشرات الكمية والنوعية المتعلقة بالتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق فاليقظة التكنولوجية بالنسبة لمنظمات الأعمال هي وسيلة إعلامية تنبه المسؤولين فيها وتحذرهم إنطلاقاً من إستخلاص أبرز العناصر الإستراتيجية، ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفاً<sup>3</sup>. غالباً ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات، هذه أهمها:

◆ المنجزات العلمية والتقنية ونتائج البحوث الأساسية والتطبيقية؛

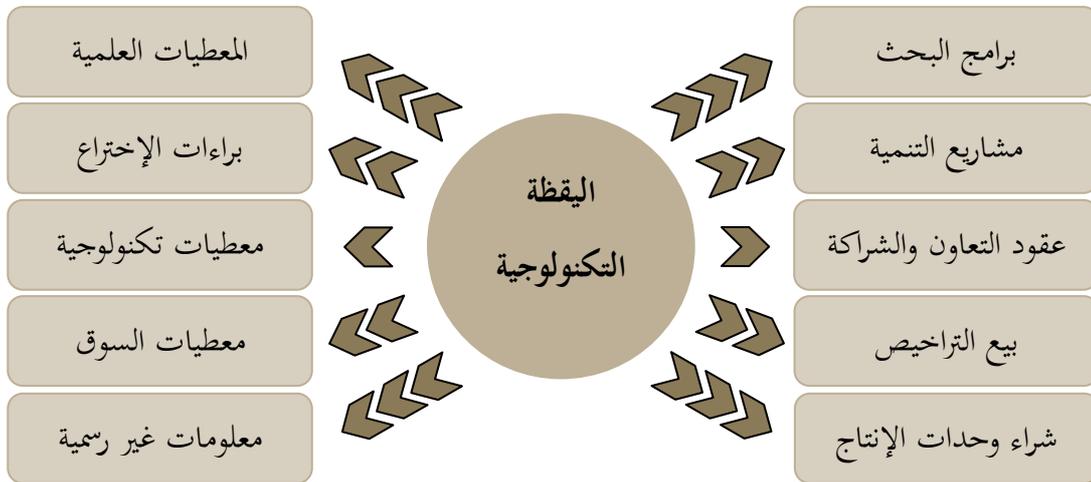
◆ عمليات التصنيع؛

◆ نظم المعلومات؛

◆ المنتجات أو الخدمات؛

ويمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية ومجالات إستعمالها في الشكل التالي.

الشكل (1-12) يبين مجالات وإستعمالات اليقظة التكنولوجية



<sup>1</sup>- Jakobiak.F (1992) , « Exemples Commentés de Veille Technologique » ,Op.Cit ,P18 .

<sup>2</sup>- Antonio Lopes da Silva ; « L'information et L'entreprise, des Savoirs a Partager at a Capitaliser ; Méthodes ; Outils et Applications a la Veille » , Op.Cit ,P41 .

<sup>3</sup>- Rouach.D.(2010) ; « La Veille Technologique et l'intelligence Economique » ,P.U.F "Que sais-je ??" ,P9.

**Source** :Jakobiak.F (1992) ,**Exemples Commentés de Veille Technologique**. Paris, Editions d'organisation , cité par Mouna Benslimane ,**Veille et Méthodologies de Veille**, Séminaire sur la veille documentaire, Centre National de Documentation ,Rabat ,Maroc, 14 Février 2008,P15.

فإذا كانت عملية اليقظة عمومًا، تضيف على المعلومات المنتقاة قيمة مضافة، فإنه وفقًا لمستوى القيمة المضافة التي يتم الحصول عليها، فقد صنّف البعض درجة الموثوقية في هذه المعلومات بحسب مستويات القيمة المضافة، بحيث تأتي المعلومات الوثائقية في مستوى أدنى من السلم، لأنها تعبر عن أحداث قديمة ومعروفة. بينما تأخذ المعلومات العلمية مستوى أفضل منها لمساهمتها في إستقراء بعض الدلائل وتحليل الإشارات. ولكن المعلومات التكنولوجية تضيف قيمة مضافة أكبر وتعطي لها عند البعض إهتمامًا أكثر، لأنها قد تغير مسار قطاع بالكامل.

**3-اليقظة التنافسية Veille Concurrentielle**: يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وإنتشارها إلى M.Porter، إذ بعد صدور كتابه "الميزة التنافسية" إزداد الإهتمام بالمنافسين وإتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين. ويمكن تعريفها على أنها ذلك "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين أو المحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة، وكذا على نقاط القوة والضعف فيها الخاصة بتنظيم، تصنيع وتكاليف المؤسسة"<sup>1</sup>.  
وتهدف اليقظة التنافسية لمعرفة الإجابة على الأسئلة التالية:

♦ ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؟

♦ كيف يتصور المنافسون مستقبلهم؟

إن الهدف من هذه الأسئلة هو تفضيل وتحديد منتوجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق من أجل تحليل إستراتيجياتهم، والإهتمام بوظائف المنتج من جهة نظر المستهلك، وحساب تكاليف هذه الوظائف.

**4-اليقظة البيئية Veille Environnementale**: ويخص هذا النوع من اليقظة ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الإعتبار كالرصد التشريعي والقانوني، المالي، السياسي، الجيوسياسي الرصد الخاص بعلم البيئة *écologie* والرصد الثقافي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_ Martinet Brono ;et autres (1995): « **la Veille Technologique, Concurrentielle et Commerciale** » . Les editions d'organisation, Paris, P 30

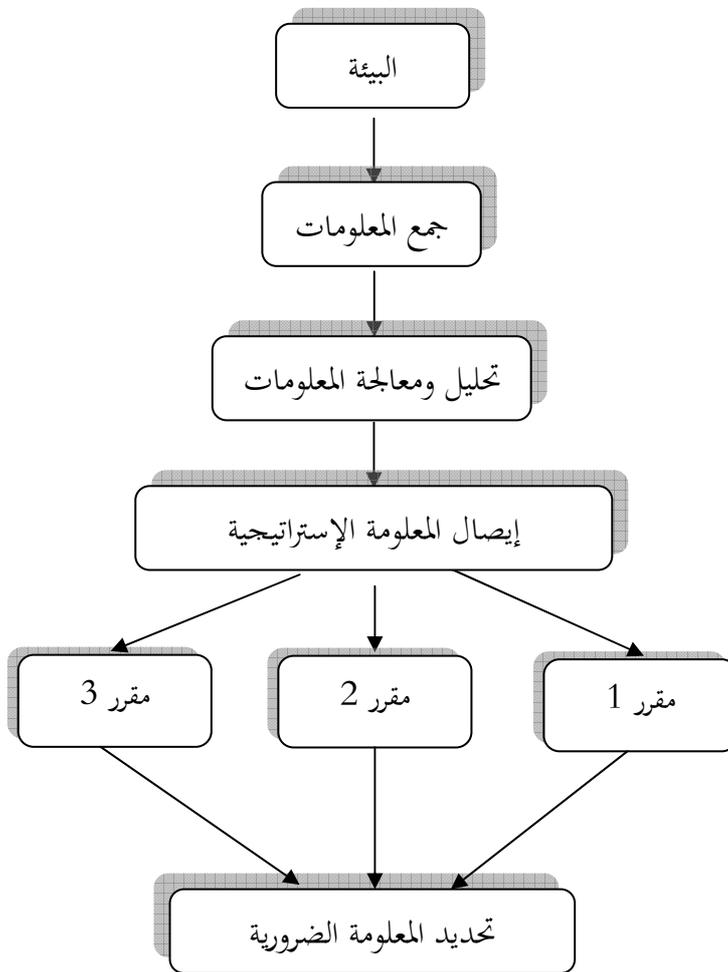
<sup>2</sup> \_Lesca ,Humbert (2000) ; « **Veille stratégique : comment ne pas etre noyé sous les informations ?** » En ligne :disponible sur le web a l'adresse suivante :

[Veille-strategique.eolas-service.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf](http://Veille-strategique.eolas-service.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf) (consulté le 16.07.2016) .

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة لمنظمات الأعمال بما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية الرصد.

وعليه يمكن إعتبار "مراقبة البيئة عنصراً أساسياً للإدارة الإستراتيجية"<sup>1</sup>. على إعتبار هذه الأخيرة تتوقف على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. وقد أوضح Thietart أنّ اليقظة البيئية تتم وفق السيرورة التالية.

الشكل (1-13) يبين سيرورة اليقظة البيئية



Source: Thietart.A (1986), « La Stratégie d'entreprise, - formation et mise en ouvre », Mc Graw Hill, 2<sup>ème</sup> Tirage, P87.

<sup>1</sup>\_Pateyron Emmanuel (1998); « La veille stratégique » ;Op.Cit ,P161 .

بصفة عامة يُعدّ تطبيق اليقظة البيئية أمرًا صعبًا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدًا من بيئة المؤسسة، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة وأن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة وإستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي.

بالإضافة إلى أنواع اليقظة السالفة الذكر يوجد نوع آخر ومهم وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يدخل كعنصر أساسي في تركيب مفهوم الذكاء الإقتصادي.

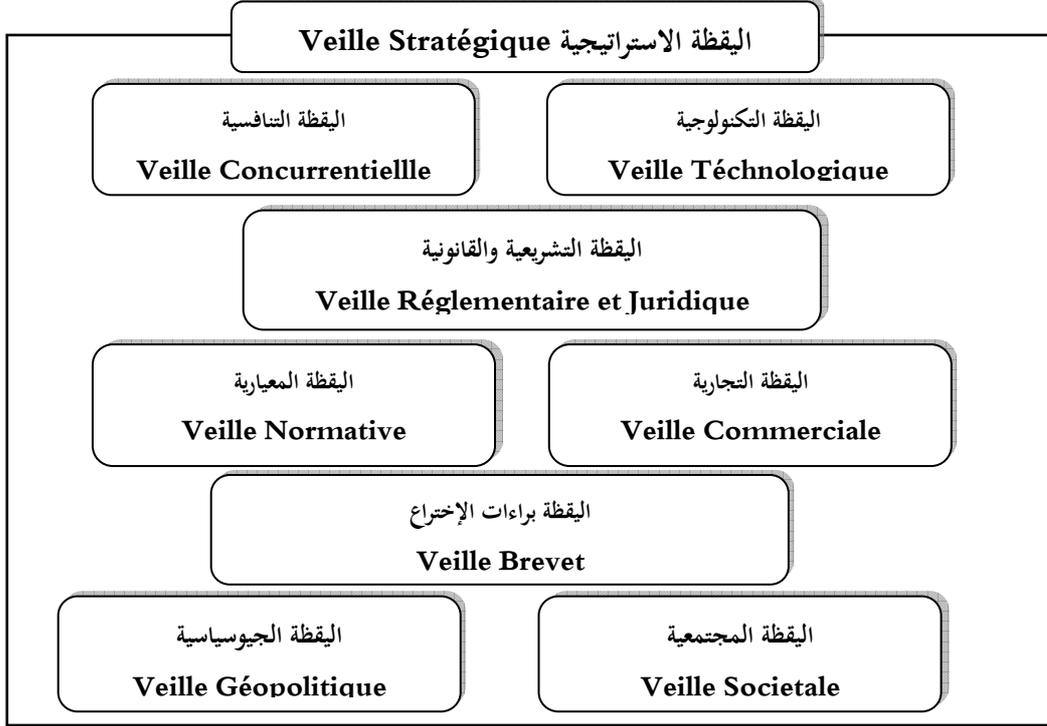
### المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية

يعرّف مصطلح اليقظة الإستراتيجية عن مفهوم عام (Expression Générique) وقد بلغت في شموليتها إلى أن تضمنت مختلف أنواع اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية... إلخ<sup>1</sup>. (أنظر الشكل 1-14) فأصل الصراع هو صراع إستراتيجي والغاية منه واحدة، وذات بعد إستراتيجي وهي القدرة على البقاء ومواجهة التحولات المحتملة في مختلف جوانب المحيط، وتفادي المفاجآت الإستراتيجية. لذلك فاليقظة الإستراتيجية هي عملية تنظيمية، معقّدة وشاملة. تستهدف ضمان ديمومة المؤسسة وإستمرارية نشاطاتها التي تتولى القيام برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع، بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية، إمكانية إيجاد فرص البقاء والقدرة على التعامل مع المخاطر والتهديدات المحتملة، وتخفيض درجة عدم اليقين، والحّد من أثار الإختلالات التي قد تحدث أثناء تغيير جوانب المحيط الإجتماعية، الإقتصادية والتكنولوجية... إلخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-Agentintelligent, « **La veille Stratégique** », Document publié en ligne, [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html), Consulté le 29/07/2017.

<sup>2</sup> -Lesca.H & Schuller.M (1995) , « **Veille Stratégique ,Comment ne pas etre noyé sous les informations ?** » ; Séminaire VSST, Toulouse 25 et 27 Octobre 1995, P45 .

الشكل (1-14) يبين مضمون اليقظة الإستراتيجية



Source :Etude 3IE-EPITA (2001), « La Veille Stratégique : Les yeux et les oreilles de votre entreprise », disponible en ligne, <http://3ie.org>, consulté le 20/7/2017, P6 .

#### أولاً: أهم تعاريف اليقظة الإستراتيجية

تم إعطاء عدة تعاريف من طرف العديد من الباحثين من بينها:

◆ تعريف Humbert Lesca الذي يعرفها بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع وإستعمال المعلومات بشكل تطوعي وإنسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين"<sup>1</sup>.

◆ تعريف Corin Cohen يعرف اليقظة على أنها "بصفة عامة بمجموع اليقظات المختلفة التي تشمل على اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني الجهود التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليس بحساب التوقعات الإستراتيجية، ولكن بجمع المعلومات ذات طابع توقعي)، وهي تقوم بصفة عامة على مختلف أشكال اليقظة:

<sup>1</sup> \_ Mohamed Jouad El Qasmi .Le management par processus et la veille stratégique .article publiée sur :[http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24\\_elqasmi.pdf](http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf)

التجارية اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة السياسية، لتصل في الأخير إلى إستغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة<sup>1</sup>

♦ تعريف F.Jakobiak التي عرّفها على أنها "ملاحظة وتحليل البيئة ثم النشر الجيد للمعلومات المختارة ومعالجتها للإستعمال في إتخاذ القرار"<sup>2</sup>.

♦ تعريف مصطفى بوروي يرى أنها "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل إكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة، التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للإبتكار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة بطريقة قانونية (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري والقانوني... إلخ) وهي عملية منظّمة ومستمرة ومتكررة بغرض البقاء على علم بكلّ المستجدات في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات التي يتم ترجمتها في إطار ذكاء الأعمال لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك يمكن تعريف اليقظة على أنها سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها الإجتماعي، الإقتصادي والسياسي، القانوني... إلخ من أجل جمع ونشر المعلومات، التي تمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات فعّالة في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

### ثانيا: طرق تفعيل اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

تعدّد الطرق اليقظة يمكن المؤسسة من الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق وإمتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن بين هذه الطرق:

**1- طريقة المعايير:** هذه الطريقة إبتدعتها شركة Xerox Rank في السبعينيات لصدّ المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة وعرّفها David Kearns والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتهم

<sup>1</sup> \_Cohin Corin (2004). « **veille et stratégique** », édition la voisier, France. P56

<sup>2</sup> \_Jakobiak.F (2001) :**L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE**.édition organisation .Paris. P63

<sup>3</sup> - Krouache Yamina (Juin 2003), **La veille stratégique dans les PME et PMI**, P11.

(ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر)، أنظر الى:

<http://labocolloque5.voila.net/03FirouzFirouz06.pdf>

والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو المؤسسات الرائدة، وفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية.

والهدف من هذه الطريقة، هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما تم تحديد المؤسسة للنموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي تنطبق على العمليات التالية المعنية بذلك وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- ◆ تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين؛
- ◆ تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- ◆ تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
- ◆ تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- ◆ تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافسين أو التفوق عليه؛
- ◆ تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أنّ هناك فجوة في الأداء بينما هو عليه وبين ما يجب أن تكون عليه، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة، وقد تمثل خطوات الأداء، مشكلات يجب حلّها أو فرصاً يجب إكتشافها لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها.

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعّالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها.

**2- طريقة تحليل المنافسة (نموذج القوى الخمسة للمنافسة حسب Porter):** لقد عُرفت اليقظة الإستراتيجية على أنّها عملية إستباقية (Veille Anticipitive Startégique) (VAS) في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثّها للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة روتينية وتقنية وتنظيمية تنافسية<sup>1</sup>.

ولا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، ولكنها ذات طبيعة إستباقية وشديدة الإرتباط بالتغيرات المحتملة، الغاية منها هو إستغلال عامل الزمن لتحقيق السبق، والتحرك من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_Etude 3.I.E-EPITA (2001) ; « La Veille Stratégique .Les yeux et les oreilles de votre entreprise » Op.Cit, P08

لذلك فهي عملية إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالإستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين<sup>2</sup>، كما أنها تتضمن الكشف وتحديد المستجدات المستقبلية اللازمة لتطوير وتنمية منظمة الأعمال في مواجهة المنافسة العالمية<sup>3</sup>. في دراسة قامت بها (2004) Souad Kamoun إستعرضت فيها التطور الزمني لتعاريف اليقظة الإستراتيجية عند مختلف الباحثين، إتضح أنّ معظم هذه التعاريف يتمحور حول إعتبار اليقظة الإستراتيجية بأنها:<sup>4</sup>

- ◆ عملية جمع وتفسير المعلومات عن أحداث المحيط وإتجاهاته المستقبلية؛
- ◆ نشاط يدعم إتخاذ القرار الإستراتيجي؛
- ◆ خطوة أولى في عملية حل المشكلات؛
- ◆ منهج للتكيف مع متغيرات المحيط.

في الحقيقة ولأن الصراع من أجل البقاء هو صراع تنافسي حاد، فقد تم تخصيص مضمون اليقظة الإستراتيجية وفقاً لإرتباط مجالات وإهتمامات كل نوع من أنواع اليقظة بالقوة التنافسية الخمس، حيث يهتم كل نوع من أنواع اليقظة بوحدة أو أكثر من هذه القوة التنافسية، وفي ذلك نوع من التخصص وتقسيم العمل لوظيفة اليقظة وإعطائها الطابع الرسمي، لكونها عملية منتظمة ومستمرة وممنهجة تستهدف إبراز العناصر الإستراتيجية في القطاع، لذا فهي شديدة الإرتباط بالقوى التنافسية في القطاع<sup>5</sup>، مثل ما يبينه الشكل التالي.

<sup>1</sup> \_Lesca.H.(1997), **Veille Stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Editions ADDBS, Paris, P27 .

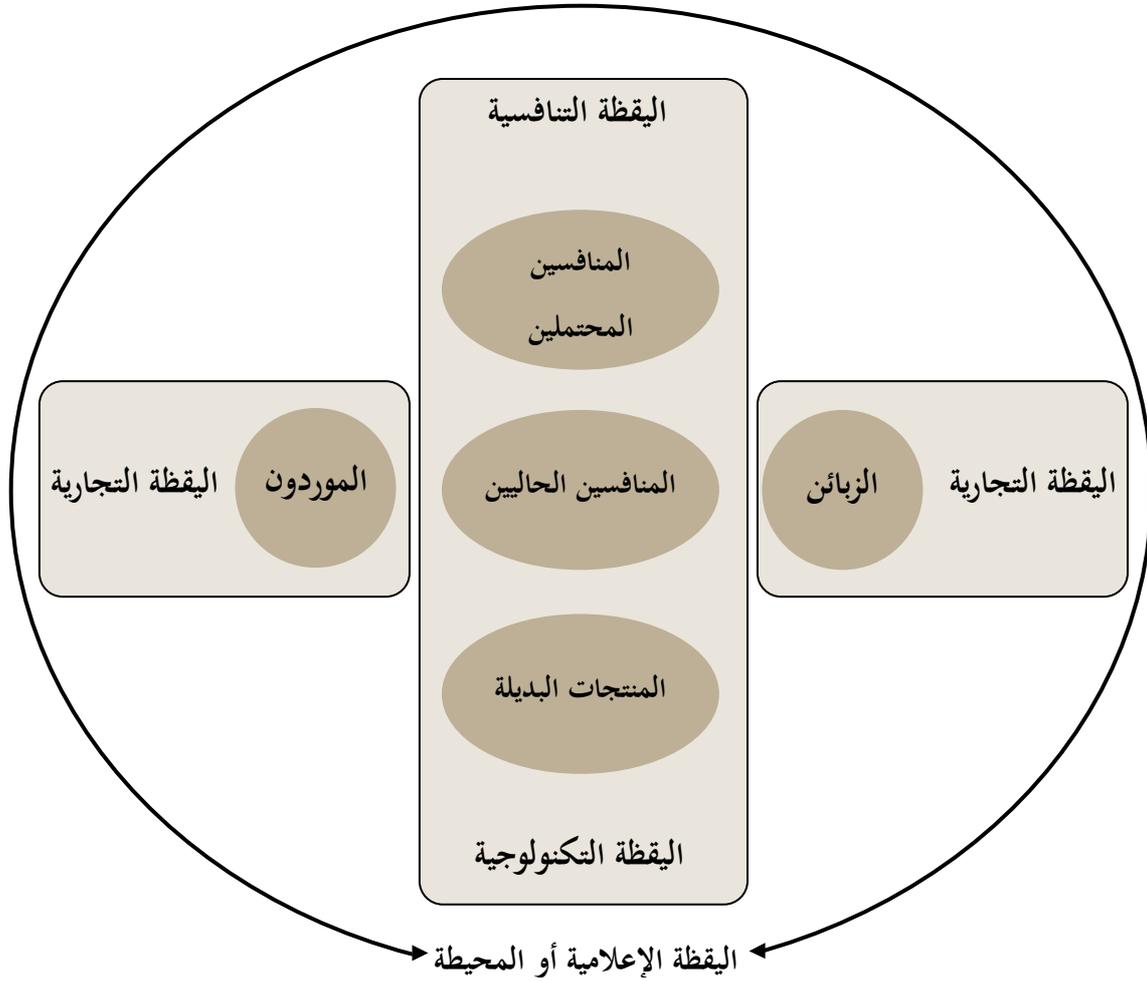
<sup>2</sup> \_Lesca.H.(1994) , **Veille Stratégique pour le Management Stratégique de l'Entreprise** ,Op.Cit ,P32

<sup>3</sup> \_Rouach Daniel (2010) , « **La Veille Technologique et L'Intelligence Economique** »; Op Cit, P126

<sup>4</sup> \_Souad Kamoun-Chouk (2004) **Veille Anticipative Stratégique ,Processus d'Attention à l'Environnement Application a des PMI Tunisiennes** ,Thèse de doctorat, (non publié), Université de Grenoble, France ,P20 .

<sup>5</sup> \_Caroline Prat ,Sylvie Bonnardel (2003), « **Influence de la Veille Stratégique sur le Processus de Conception** », 10<sup>ème</sup> Séminaire CONFERE, Collège g'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France, P160 .

الشكل رقم (15\_1) اليقظة الإستراتيجية و القوى التنافسية الخمس (Porter)



Source :Martinet Bruno & Ribault.M. (1988) « **La veille technologique , concurrentielle et**

**commerciale** », Les édi. d'Organisation ,Paris ,Cité dans Caroline Prat ,Sylvie Bonnardel, Op.Cit ,P16.

Gérard Verna :Op Cit :<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/Pub/veille.html>

من خلال هذا الشكل نرى أن نموذج Porter يبين لنا مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه منظمة الأعمال، فأهم خطر يحيط بها هو قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة في المجال الذي تعمل فيه، كما أنّ تهديدات الداخل الجديد للسوق يمكن أن تشكل خطر عليها إذ كان هذا الأخير قويًا، وظهور منتجات بديلة عن المنتجات التي تقدمها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها وفقدان زبائنها، هذا إضافة إلى قدرة الزبائن والموردين على التفاوض، فالزبون يطلب تخفيضات من المورد مما يؤدي إلى انخفاض أرقام أعمالها، هذه كلها تهديدات على المؤسسة الإنتباه لها والتحضير لها مسبقًا بخلق عدة حلول من أجل تفادي السقوط والقدرة على المنافسة القوية.

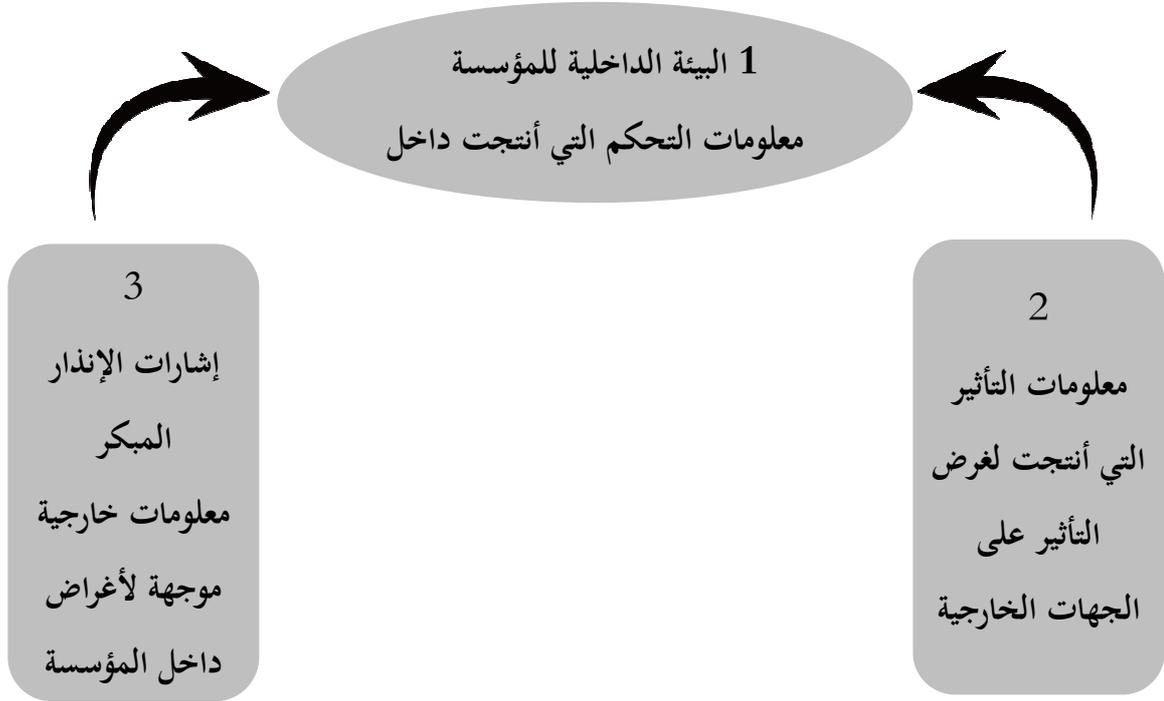
## ثالثاً: معلومات اليقظة الإستراتيجية

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي:<sup>1</sup>

- 1- **معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لإستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.
- 2- **معلومات التأثير:** وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للإستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.
- 3- **إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):** وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للإستعمال الداخلي، وهي تُعبّر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنذر بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الآتي.

<sup>1</sup> \_ كمال رويح (2003)، دراسة مدى وعي مسئولى الشركات الكويتية نحو إستخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، ص 2.

الشكل (1-16) يبين معلومات اليقظة الإستراتيجية

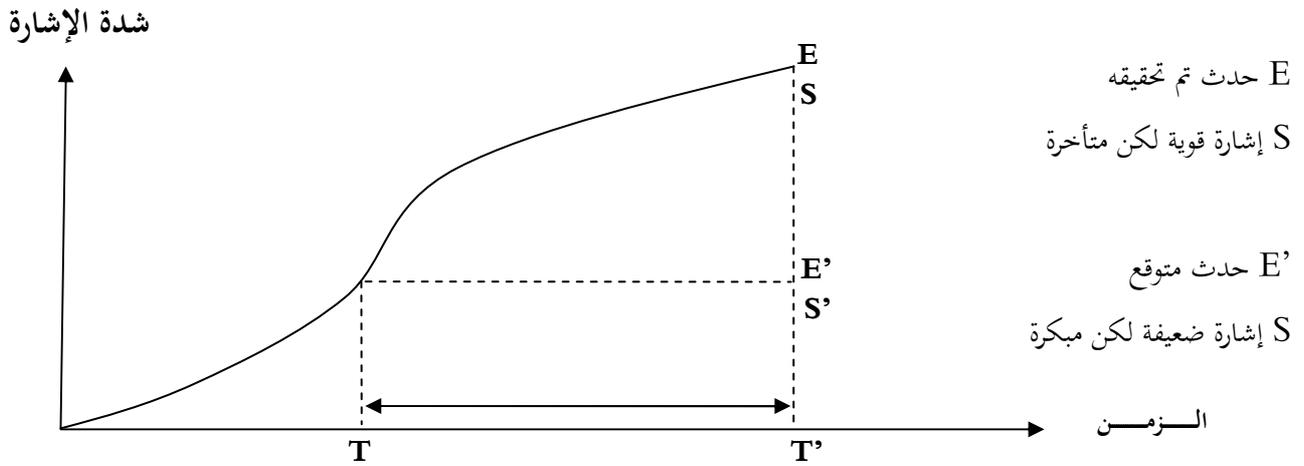


المصدر: كمال رويح (2003)، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 05.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصوراً عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة. وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر و هذا ما أشار إليه H.Igor.Ansoff حيث عبّر عنها "بالإشارات الضعيفة"، وهي عبارة عن معلومات غامضة جداً، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن. إذن هي عبارة عن "مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي.

<sup>1</sup> -Nicolas Lesca (2002), **Construction du Sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, Thèse Doctorat en science de Gestion, Paris, France, P 22.

الشكل (1-17) يبين نموذج الإشارات الضعيفة



Source : Caroline Prat & Sylvie Mira-Bounnardel (2003) « **Influence de la Veille Stratégique sur le Processus de Conception** »; Op.Cit, P4

من خلال الشكل فإن النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعليًا)، وهذا من خلال الزمن (T)، ويُعبّر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا فإن هذه الإشارة لا تتطلب جهدًا كبيرًا من أجل إلتقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أن الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف للجميع (جميع المسؤولين والمؤسسات).

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد وإنما هناك فقط إشارات تدلّ على أنه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E') و (S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة) إذ يُلاحظ أنها إشارة ضعيفة [قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S)]، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل إلتقاطها<sup>1</sup>.

ويُلاحظ أيضًا أنه كلما كان الحدث قريبًا من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفّرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية وإختيار رد الفعل المناسب ولكن بالمقابل فإنّ مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمؤسسة من أجل تكوين ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

<sup>1</sup> -Humbert Lesca et Jean-claude Castagno (2000), « **Capter les Signaux Faibles de la Veille Stratégique: Comment amorcer le processus?** », colloque AIMS, Montpellier, France, P3.

ومن خلال الشكل أيضا يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تناور فيه المؤسسة والمعبر عنه بالمجال (TT') (هامش المناورة) فالمؤسسة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإن هذا قد يفاقمها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون نقطة يقظة وتنبؤ للحدث قبل وقوعه من خلال إستشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').

### المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية (نموذج Gérard Verna)

إنّ هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل إتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلاقي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الرئيسي لليقظة الإستراتيجية.

رغم إختلاف المهتمين بموضوع اليقظة في تحديد دقيق لهذا المصطلح، إلا أنّ أغلبهم يؤكد أن اليقظة يجب أن تمر بمجموعة مراحل، بتنوعها وبتباينها إختلفت أيضًا نماذج اليقظة، وعليه قبل التطرق لهذه الأخيرة، بات من الضروري التعرض لهذه المراحل أولاً. وردت في أغلبها ضمن مختلف التعاريف الإجرائية، والمنبثقة أساسًا من عملية رقابة المحيط والتعامل مع المعلومات المنتقاة من حيث تجميعها وتحليلها وبتّنها لمتخذي القرارات.

### أولاً: الزمن الأول (زمن الحراسة Temps de Surveillance)

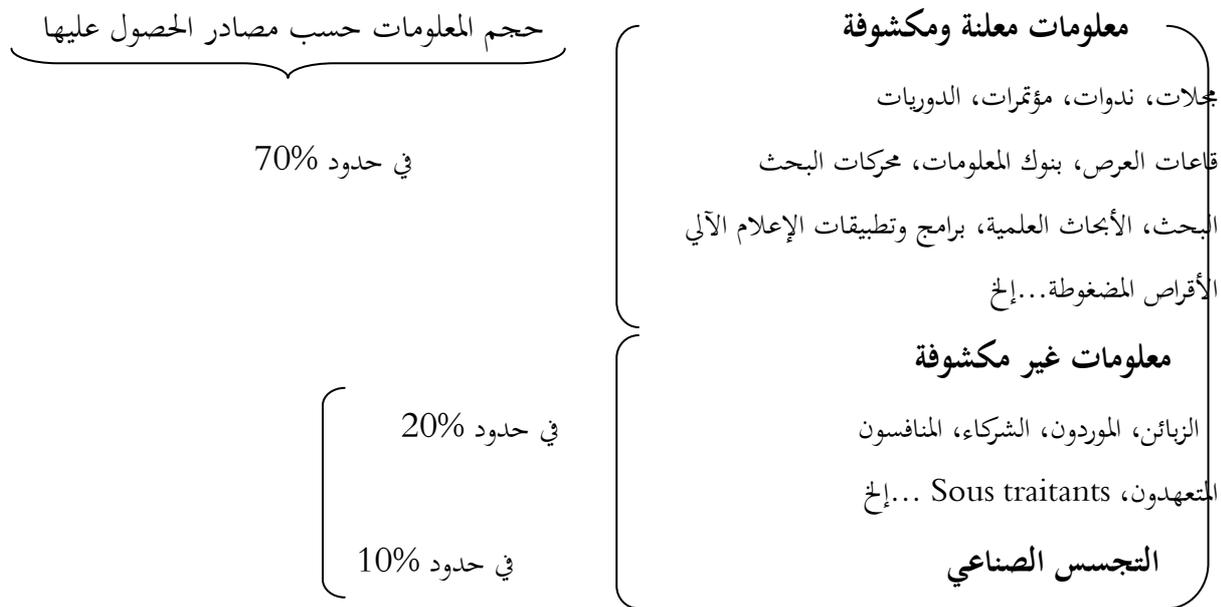
يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثه، ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث يتكون زمن هذه المرحلة من ثلاث عمليات أساسية وهي:

**1- عملية البحث عن المعلومات:** هذه العملية تجيب عن سؤالين مهمين وهما: أين يمكن أن نجد المعلومات؟ أي تحديد مصدرها ومعرفة ضمن أي حامل (Support) يمكن أن تكون فيه، وفي أي شكل هي عليه؟ وكل هذا يتطلب بدوره القيام بالرقابة الدائمة للمحيط، والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة Ciblage وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.

فحسب Lesca يتولى القيام بهذه المهام فئتين من المتابعين، الأولى عملها داخلي تتكفل بالتنقيب عن البيانات في الأرشيف وفي قواعد البيانات، ومن خلال التقارير السنوية والبيانات الصحفية وعبر شبكات الانترنت. أما الفئة الثانية

من المتابعين وهي الأهم، فإن مهمتها الأساسية تكون خارج المؤسسة، تتعلق بإقتفاء تعقب مصادر البيانات، وتتواصل بشكل مستمر مع العديد من الفئات كالموردين والمنافسين والزبائن، بغرض الحصول على المعلومة الإستباقية<sup>1</sup>. وإن اختلف مصطلح مكلف بالبحث عن المعلومات في أدبيات الموضوع، فقد اختلفت أيضا مصادر الحصول عليها وتنوعت طرقها، لذا فنموذج Verna لخصها في الشكل التالي، وقد اعتمد في ذلك على ما ورد في أعمال Villain.J (1989).

الشكل (1-18) يبين مختلف مصادر وطرق الحصول على المعلومات



Source :Gérard Verna , « **La Veille Technologique ,une "Ardenne Nécessité"** » Université Laval ,Québec, <http://fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html> ,consulté le 11/07/2016

يتضح من الشكل أن ما يقارب 70 % من المعلومات تكون متاحة ومكشوفة المصادر، كبنوك المعلومات والمجلات والتقارير الرسمية.. إلخ وتسمى المعلومات البيضاء (Informations Blanches) ويمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة، ويرى Verna أن أكثر من 80 % من المعلومات الأكثر إستهدافاً يمكن الحصول عليها بالطرق الشرعية، إلا أنّ جزء منها هي معلومات غير مكشوفة يمكن الحصول عليها بشكل غير مباشر، تسمى بالمعلومات الرمادية (Informations Grises).

<sup>1</sup> \_Lesca.H.(2003) « **Veille Stratégique, la méthode L.E.SCAanning** », Op.Cit ,P94 .

2-عملية جمع المعلومات: ضمن هذه العملية ينصّب العمل على جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يتم نشرها في المؤسسة، إمّا في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة. خلال هذه العملية يجب الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات، وماهي الوسائل الضرورية للقيام بهذه العملية؟ وبحسب قانون Nolan فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطق رامي السهام الذي لا يملك إلا سهمين ويريد إصابة ثلاثة أهداف، مثلما هو موضح في الشكل رقم (1-19).

بحيث تتم هذه العملية على أساس المفاضلة بين اثنين فقط من بين ثلاثة معايير وهي:

◆ سرعة الحصول على المعلومات؛

◆ تكلفة الحصول على المعلومات؛

◆ جودة المعلومات المستهدفة.

الشكل (1-19) يبين قانون Nolan لجمع المعلومات



التكلفة



المعلومة الجيدة



السرعة

Source: Rémy Ghauthier (2007), *La Veille en Entreprise*, GLS Réseaux, Québec, P04

وفقاً لهذا القانون، يمكننا الحصول على معلومات جيدة في أسرع وقت، ولكن بتكلفة أعلى، أما إذا أخذنا التكلفة بعين الاعتبار، فيمكن الحصول على المعلومات بسرعة وبتكلفة منخفضة، ولكن المعلومات التي نحصل عليها قد لا تكون صحيحة ومقبولة، وقد تكون تكلفة التأكد من صحتها أكبر من تكلفة الحصول عليها. وبغرض الوصول إلى المعلومات الجيدة وعلى أساس التكلفة المنخفضة فإنه سيتطلب التضحية بالوقت، فقد لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب. فمن المستحيل معرفة أفضل توليفة من بين هذه التوليفات، كل شيء يتوقف على لحظة الرمي فهذا القانون ينطبق فقط على الشخص الذي له القدرة على إصابة الهدفين المتبقيين<sup>1</sup>. ومع ذلك يرى البعض أنه يمكن الحصول على المعلومة الجيدة في أسرع وقت، وأيضاً بتكلفة منخفضة بالتنقيب عن البيانات وإستخلاص الإشارات الضعيفة والمعلومات الهامة من خلال بعض أدوات جمع البيانات مثل: Textmining Infométrie, Datamining,<sup>2</sup>.

في واقع الأمر، فإن جميع الجهود المبذولة حتى الآن في مجال علم المعلومات والتسيير الإستراتيجي، موجهة نحو كيفية إرساء نظام اليقظة في المؤسسات، وتحديد الأدوات التي تسهل جمع المعلومات وإسترجاعها، غير أن جميع هذه المهام سوف يكون مصيرها الفشل، إذا كان سياق إستخدام هذه المعلومات غير واضح، وغير محدد بشكل مسبق قبل البدء في البحث عن المعلومات، لكن وحتى يتضح السياق العام ويتحدد بشكل مسبق فإنه يتطلب البحث عن معلومات توضيحية ودراية عملية مما يطرح الجدلية القائمة بين سبق معرفة السياق الذي في إطاره يتم إستخدام المعلومات المطلوبة، أو أن ما يجب أن يحدث فعلاً هو العكس تماماً، حيث تسمح عملية جمع المعلومات بمعرفة السياق العام الذي يجب أن تستخدم فيه هذه المعلومات<sup>3</sup>.

**3-عملية بث المعلومات:** المقصود بعملية البث حسب النموذج، العمل على إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو أنه يجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، لكي يتم إسترجاعها لاحقاً وقت الحاجة إليها، على أن تُتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدميهما "Accés Libre" فالمعلومة التي تم تجميعها لا تجدي نفعاً ما لم تُنشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين لإستغلالها من طرف

<sup>1</sup>-Rémy Gauthier (2007) ; « **La Veille en Entreprise** », Op.Cit ,P04 .

<sup>2</sup>-Christophe Lecante (Septembre 2005) ,TecKnowMetrix , « **Une Société Innovante en Veille Stratégique ,Les Matinales** », Cycle2 "Accompagner l'innovation " ,L'Agence de Développement du Val de Marne ,France, P10 .

<sup>3</sup>\_Amos David (2010) , « **L'Intelligence Economique et les Systèmes d'Informations ,Problématiques et Approches de Solutions** »,Equipe LORIA ,collection Hermes Sciences Publishing .Vancouver ,France, P04 .

متخذي القرارات في المؤسسة. وعليه يقول (Martinet & Marti 1995): "المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئاً في حد ذاتها، وقد تفقد أهميتها إذا لم تُستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب فكلما تم نشرها كلما زادت قيمتها أكثر"<sup>1</sup>.

تلعب عملية نشر المعلومات دوراً مهماً في فعالية اليقظة، وتعتبر خطوة حاسمة فيها من خلال تامين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيراً في نشر وتخزين وإستخلاص المعلومات المناسبة فهي داعمة لتبادل ونقل البيانات من جهة وتوليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى. وعند تزواج تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإتصال أصبحت عملية تبادل المعلومات تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة حيث تتفاعل العديد من الأطراف ذات المصالح والمنافع المشتركة، وتتشابك فيما بينها في تنظيم منسق بغرض المشاركة في نقل وتبادل المعلومات التنافسية وتقاسم الخبرات في مواجهة الشكل الجديد للمنافسة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الزمن الثاني (زمن الإستغلال Temps de Exploitation)

يتعلق الزمن الثاني بالإستعمال العقلاني للمعلومات، فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى ولا قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية أيضاً<sup>3</sup>. بحيث يتكون الزمن الثاني هو الآخر من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1- **عملية معالجة المعلومات:** خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصّل عليها في شكلها الخام، بغرض إنتقاء المناسب منها فقط، والتي يمكن الإعتماد عليها لإستصدار أي قرار فقد تُعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما وقد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن

<sup>1</sup> \_Martinet.B & Marti.M (1995), « **l'Intelligence Economique ,les yeux et les oreilles de l'entreprise** », Les Editions d'Organisation ,Paris, P80 .

<sup>2</sup> \_Pierre-Andre Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Georges Abdenour (2003) ; « **L'Entreprise-Réseau ,dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatifs** », Presses de l'Université du Quebec ,P117 .

<sup>3</sup> -Tyson.K.W (1998) , « **The Complete Guide to Competitive Intelligence** »,Chicago Kirk Tyson International ,cité par Henrique da Silva ,Op Cit ,P79 .

توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة، وتضفي قيمة إضافية لعملية إتخاذ القرار عندما تُعالج وتتحول إلى معلومات مفيدة<sup>1</sup>.

وعليه فالأخذ بالمعلومة وهي مجردة ومتفرقة قد لا يُجدي نفعًا، فيما لو تم تجميعها بغيرها من المعلومات، ووضعها في سياقها المناسب "المعلومة المفيدة ليست جمع ولا زيادة في حجم المعلومات ولكن العكس تمامًا، تخفيض في الكم الهائل من المعلومات بتجميع صائب يساعد على الفهم والإعتماد"<sup>2</sup>.

عادة ما تكون المعلومات مبعثرة، يصعب معالجتها بشكل صائب، إذ دلت الدراسات الأمريكية أن نظام معالجة المعلومات عند الفرد لا يستطيع إدراك جميع المتغيرات في وقت واحد وهذا لإختلاف القدرات العقلية أثناء تعاملنا مع قدر كبير من البيانات حسًا وإدراكًا، تفسيرًا وتأييلًا<sup>3</sup>. لذلك نعمل لإنتقاء وإختيار بعض الإشارات لتوجيه إنتباهنا إليه، وتركيز قدراتنا عليه وهذا ما يسمى بالإنتباه الإنتقائي<sup>4</sup>.

**2-عملية تحليل المعلومات:** المقصود بهذه العملية العمل على التأكد من صحة المعلومات الواردة قبل إستعمالها، ففي هذه العملية تتم تصفية (Filtrage) البيانات التي تم جمعها مسبقًا للتأكد من صحتها قبل إستعمالها، وخلوها من الأخطاء والتشويش والتعتيم، وبالتالي إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها أو أنه يتم قبولها. وبالتالي تثبيتها (Validation) وعلى هذا الأساس ووفقًا لهذا النموذج فإنه يتم التأكد وجوبًا من:<sup>5</sup>

♦ محتوى هذه المعلومات؛

♦ أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة؛

♦ صحة مصدرها ودرجة موثوقيتها.

<sup>1</sup> -Olivier Mevel &Philippe Abgrall (2009) , « **Management de l'information dans l'organisation ,une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et traitement des signaux faibles** » ,Revue internationale économique ,Vol1 ,N°1 ,P04 .

<sup>2</sup> -Lesca.H ,S.Kriaa-Medhaffèr ,Annette Casagrande (2009) , « **Veille Stratégique ,Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré ,la surinformation causée par l'internet ,Cas concrets ,retours d'expérience et piste de solutions** » ,2<sup>ème</sup> Conférence Internationale ,SIIE ,Hammamet Tunisie ,12-14 Février 2009 ,P16 .

<sup>3</sup> -كالفين هول وجارنر ليندزي (1978)، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون، دار الشايح للنشر، الطبعة الثانية، مصر، ص 286.

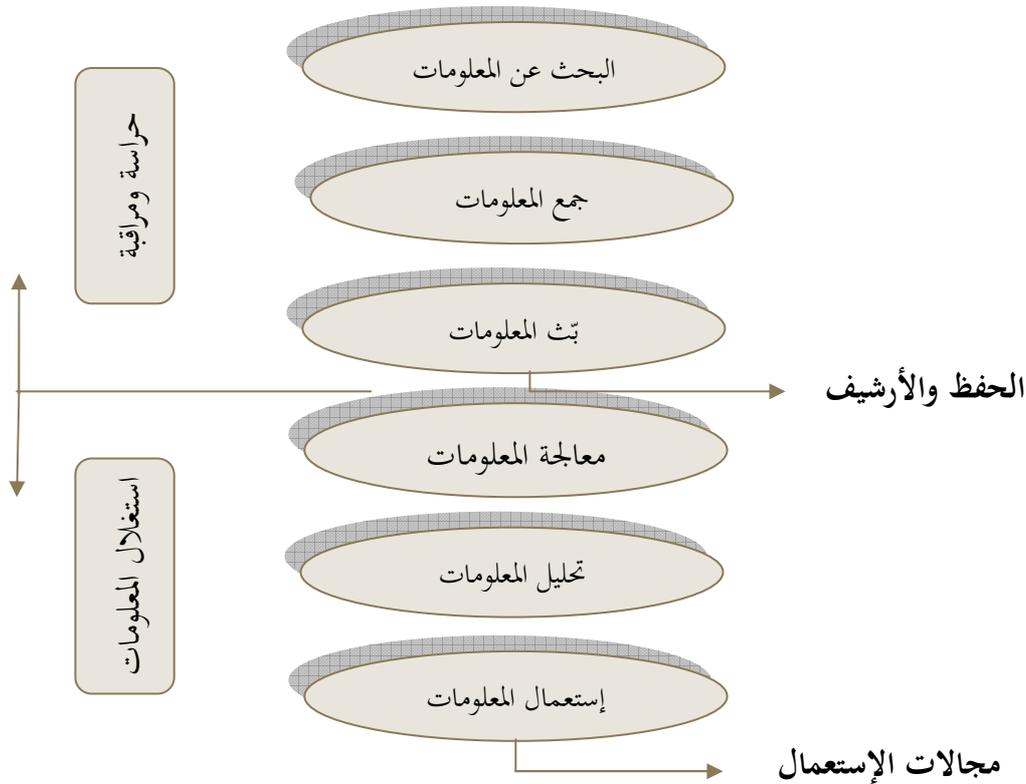
<sup>4</sup> -رافع النصير الزغلول وعماد عبد الرحيم الزغلول (2009)، علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، ص 96 .

<sup>5</sup> -Gérard Verna (2005) , « **La veille Technologique ,une "ardente nécessité"** » Université Laval , Québec ; voir le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>.

3-عملية إستعمال المعلومات: حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية فإنه يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملية للمعلومات التي تم تثبيتها والتأكد من سلامتها من طرف المكلفين باليقظة، في عملية إتخاذ القرارات والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الإستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط.

وعليه يمكن أن نلخص أهم مراحل اليقظة كما يراها (Gérard Verna) والتي عبّر عنها في الشكل التالي.

الشكل (1-20) يبين أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب Gérard Verna



Source :Villain.J (1989) , « L'entreprise aux aguets » ,Masson ,Paris .P 68.

Gérard Verna , « La Veille Technologique, une "Ardente Nécessité" » Op,Cit ; P.57.

## المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية كُبعد إستعلامي للذكاء الإقتصادي

الذكاء الإقتصادي عمومًا، على الرغم من تعدد أبعاده وإختلاف مستوياته، فهو يعكس القدرات الإنسانية على الفهم والإستيعاب ويشير إلى قدرة الفرد على فهم العلاقات بين الحقائق والأحداث لأجل توجيه العمل نحو هدف محدد. وفي الدراسة التي قام بها Stennius العام 1997 تناولت ثلاثة وسبعين (73) تعريف للذكاء الإقتصادي، في عشر (10) لغات أوروبية. تؤكد الدراسة أن أغلب التعاريف تشير إلى أن مفهوم الذكاء الإقتصادي لا يرتبط فقط بالقدرة على الإستيعاب والفهم ولكنه يُعدّ أكثر ارتباطًا بإستخدام الفرد لهذه القدرات في إيجاد السلوك الملائم لإدارة المواقف والأوضاع الجديدة.

بحيث نجد أن هناك خلط كبير بينه وبين اليقظة الإقتصادية حيث أن الخط الفاصل بين المفهومين لا يزال غير محدد بشكل واضح المعالم، وهذا بلا شك يعود إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء من اللغة الإنجليزية أين معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح في اللغة الفرنسية، ففي المعجم الإنجليزية يقصد بالذكاء (التخاير والإستخبار) وهو مختلف عن معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف معناه في اللغة العربية. فعندما نقول (Economic Intelligency) فالمقصود الإستخبار الإقتصادي. حاليًا يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة.

♦ **الإتجاه أو المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري والقانوني... إلخ) وهي عملية منظّمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أمّا الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

♦ **الإتجاه أو المدخل الثاني:** وهو عكس الإتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الإقتصادية هي رد الفعل أما الذكاء الإقتصادي فهو الفعل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله (2007)، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بولعيد، الشلف ص 12.

فالذكاء الإقتصادي إذن يعمل على إيجاد المعلومة المفيدة بأفضل تكلفة، يحللها و يضعها تحت تصرف المقررين في المؤسسة في الوقت المناسب، و بالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة. و لقد تم إختيار مصطلح الذكاء لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة، فهو يعنى القدرة على التأقلم مع المحيط. فهذا التعريف يركز على الأفكار الأساسية التالية:

- ◆ فكرة إنتاج المعلومة؛

- ◆ فكرة دوران و معالجة المعلومة، حيازة، معالجة و بث المعلومة؛

- ◆ فكرة المعلومة المفيدة والملائمة؛

### أولاً: حسب Lesca

يرى الكاتب أن اليقظة والذكاء الإقتصادي مفهومان متكاملان، ويتداخلان فيما بينهما بحيث يشتركان في نقاط عديدة كما يختلفان في نفس الوقت في نقاط أخرى، ولكنهما يتكاملان فيما بينهما. وقد لخصهما Lesca في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

**1-النقاط المشتركة:** يمكن النظر لهذين المفهومين على أنهما مجموعة الأعمال المتسقة والمرتبطة بالبحث والمعالجة والتوزيع للمعلومة المتعلقة بمحيط المؤسسة، بغرض إستغلالها.

**2-النقاط المختلفة:** الذكاء الإقتصادي هو مفهوم متعلق بالإقتصاد الكلي (يتم على مستوى الدولة) بينما يرتبط مفهوم اليقظة بالإقتصاد الجزئي (على مستوى المؤسسة).

الواقع، وعلى مستوى الجزئي فقد دفعت شدة المنافسة وتعدد أحداث المحيط، بالعديد من المؤسسات للإعتماد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، في القيام ببحوث السوق، ودراسة سلوك المنافسين وفي إعداد بحوث تكميلية أخرى، لجعل محيط المؤسسة تحت المراقبة المستمرة وبمكّنها ذلك من تحقيق السبق التنافسي، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية. فظهرت بذلك اليقظة، خاصة التكنولوجية منها. وكانت فيما بعد بمثابة أحد العناصر الممهدة للإهتمام بالذكاء الإقتصادي.<sup>2</sup>

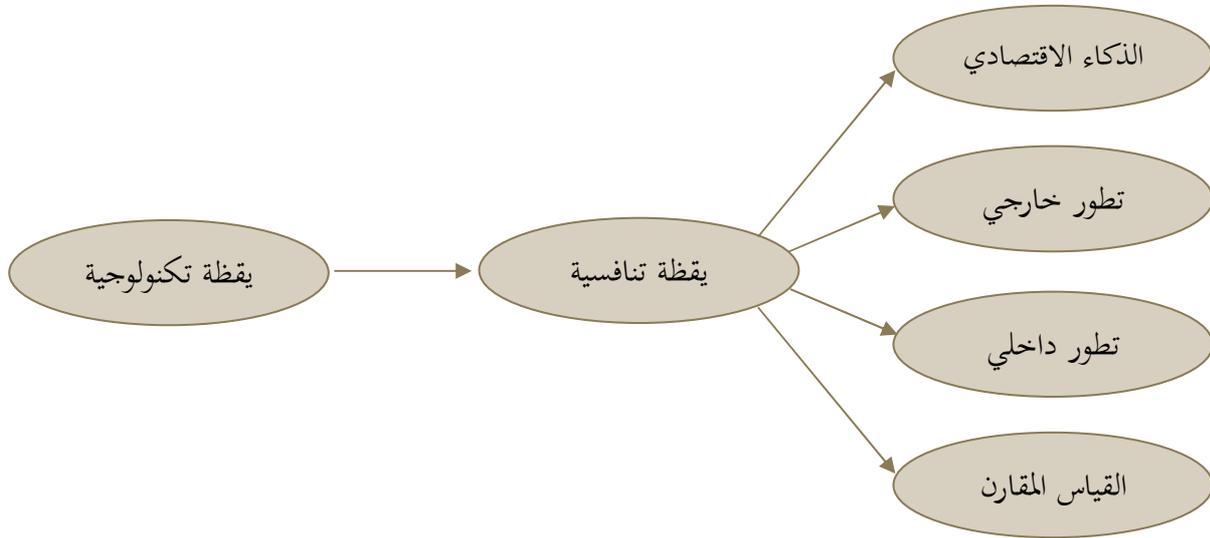
<sup>1</sup>-Lesca.H (2003) : « **Veille Stratégique, La méthode L.E.SCAning** », Op Cit ,P189 .

<sup>2</sup>- Bloch.A (1996) : « **L'Intelligence Economique** », Economica ,Paris ,P10 .

## ثانيا: حسب F.Jakobiak

يرى الكاتب أن كلمة الذكاء تتعدى اليقظة لأنه في الذكاء الإقتصادي هناك قصد إستراتيجي وتكتيكي مع إرادة الحوار بين كل مستويات النشاط كل أنواع الأعوان الإقتصادية، حيث تطور اليقظة التكنولوجية إلى يقظة تنافسية وذلك من خلال ما تطرحه المؤسسات في السوق من منتجات ذات تطور تكنولوجي عالي والعمل على تحقيق الذات تنافسية في الخارج أي الأسواق الخارجية، فإن المؤسسة من خلال يقظتها التنافسية تحتاج للقيام أو اللجوء لتحقيق جهاز الذكاء الإقتصادي، وفيما يخص تحقيق الذات تنافسية في الداخل أي الأسواق الداخلية فالمؤسسة تعمل على التطور الداخلي من خلال إستعمال تقنيات القياس المقارن Benchmarking مثلما هو مبين في الشكل التالي <sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-21) يبين العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب F.Jakobiak



Source :F.Jakobiak (2004); « l'Intelligence Economique en Pratique » ;Op Cit, P14

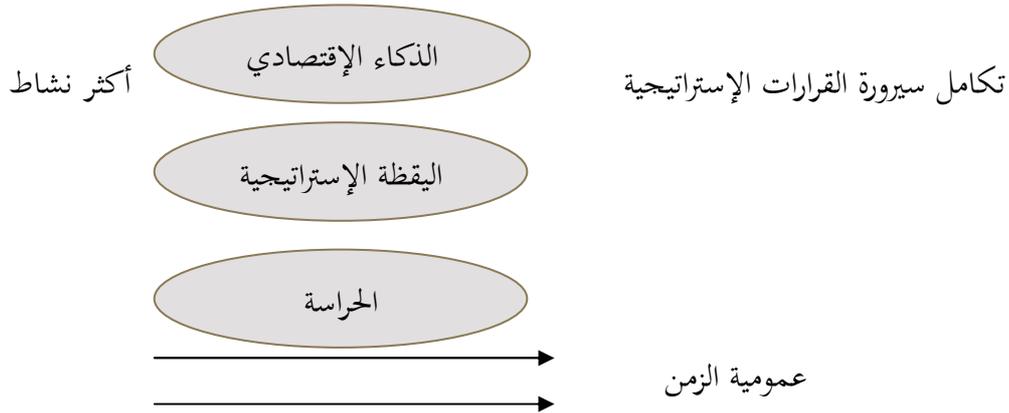
من خلال الشكل يتضح لنا أكثر البعد الدولي للذكاء الإقتصادي بإعتباره وسيلة لتحقيق المنافسة دولياً فيما أن اليقظة تقدم نتائجها أو بتعبير آخر نتائج اليقظة هي معطيات لإنطلاقة أو (سيرورة) الذكاء الإقتصادي.

<sup>1</sup> \_ F.Jakobiak (2004): « l'intelligence économique en pratique » ;Op Cit, P109 .

## ثالثاً: حسب Corin Cohen

لقد إعتد الكاتب على شرح العلاقة بين كل من الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية من خلال التطور الزمني للمفهومين من الحراسة لليقظة وبعده الذكاء<sup>1</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (1\_22) يبين العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية حسب Corin Cohen



Source :Corin Cohen (2004); « La Veille & Intelligence Stratégique » ;Op Cit ; P67.

من الشكل نلاحظ من خلال الخط المشير للوقت أولاً ظهر مفهوم الحراسة ثم تلاه مفهوم اليقظة وبعدها الذكاء الإقتصادي وذلك كما سبق شرح زمنياً ، ومن خلال خط العمومية نلاحظ أن الذكاء أشمل وأعم من النشاطين الآخرين. فوفق الكاتب الحراسة هي موقف الملاحظة الفعلية لبيئة المؤسسة، واليقظة هي أكثر توقعية التي تأتي كزرع لوظيفة الإعلام الآلي وهي وظيفة تحليلية يمكن أن تأخذ منع أثر الأحداث التي تأتي على المؤسسة، والذكاء الإقتصادي يأخذ بعد أكثر في معالجة المعلومات وهو (الذكاء) الذي يتفوق في معرفة الآثار من أجل التوصيات لمستخدمي القرارات، وهو أكثر عمومية وأكثر دفاعية، وبعض محاسن في سيورة القرار الإستراتيجي أكثر من اليقظة.

وكنتيجة اليقظة هي مركبة للذكاء الإقتصادي، حيث أن الذكاء الإقتصادي اليوم يجمع خبرة ويأخذ شكل في عدد كبير من المؤسسات، يتعزز من خلال الأبعاد الجديدة الانترنت والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات التي أعطت دفع قوي لجمع ومعالجة المعلومات، وكذا النشر السريع لها داخل مختلف أجزاء المؤسسة ولمختلف العمال في أي مستوى كانوا أو في أي مكان (داخل أو خارج المؤسسة)، كما أن مفهوم الذكاء الإقتصادي يرتبط ارتباطاً وطيداً بالمناجمت، المعارف، إدارة المعرفة.... إلخ.

<sup>1</sup> \_Corin Cohen; « la Veille & Intelligence Stratégique » ; Op Cit ; P67.

## رابعاً: حسب Bernard Bosson &amp; Jean Claude Possin

يرى الكاتبان أن الذكاء الإقتصادي مكمل لليقظة حيث أن المؤسسة تحتاج لمعلومات تكنولوجية سواء عن المنافسين، الزبائن الموردن أي كل المعلومات المتواجدة على مستوى بيئتها الخارجية، وخاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب وترصد كل ما هو جديد، وتتبع الابتكارات والإبداعات والإختراعات، ونظرًا لتعدد المتغيرات الخارجية والتي تقود لتعدد المعلومات فإن هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب والتهيؤ الدائم والمراقبة الفعالة نحو المحيط، من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلاً، وذلك لا يتم إلا من خلال البحث والتربق للمحيط الذي يؤدي إلى التحسين في منتجات جديدة في إطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة إستراتيجيات كل منافس، كفاءاته، إمكانياته، ووضعيته السوقية وعلاقته التجارية مع الزبائن والموردن، من خلال معرفة: "من هم منافسوننا؟"، "ما نوع منتجاتهم؟"، "فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية؟"، "ما هو مجال إبداعاتهم؟"..... إلخ وبالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على إضطلاع لتطورات المنافسين الحاليين أو المترقبين، وتتمكن من إختيار الإستراتيجية المناسبة لها والإتخاذ الأمثل للقرارات في مسارها العملي ومن أجل فعالية وفاعلية هذا الأخير أي إتخاذ القرار يتطلب ذلك وجود الذكاء الإقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد والديناميكي بهدف الحماية من الأخطار وإستغلال الفرص، وبذلك تغذية متخذي القرار بالمعلومات الضرورية والتي تأتي عن طريق اليقظة الإستراتيجية. أي أن اليقظة الإستراتيجية تغذي الذكاء الإقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة، وهو بدوره أي الذكاء يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه الإختيار الأمثل للقرار الذي يقود المؤسسة نحو الريادة والإستمرار من هنا يمكن القول أن الذكاء الأقتصادي مكمل لليقظة.

إذن الذكاء الإقتصادي أكثر بعد وعمومية "شمولية" من اليقظة، حيث يعتبر كوظيفة للقدررة على طرح والإجابة عن أسئلة غير متوقعة ومخترة من طرف شخص أو أكثر وهذا يمثل في دورة "سؤال-جواب" أو "أسئلة-أجوبة" وهذه الأخيرة تمكن من خلق معارف والإهتمام بإقتصاد المعرفة، وهذه الخاصية للذكاء الإقتصادي تميزه عن اليقظة وقد وصف الكاتبان Jean Bernard Bosson و Claude الذكاء الإقتصادي بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والمتيقظة لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة والبحث.

فيما أن اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، وهذا يعتبر غير كافٍ، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية، جماعات الضغط، التأثير، الإستعمال المحمومي والدفاعي للمعلومة وهذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة.

ويمكن أن نوضح العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية من خلال الشكل الآتي.  
الشكل (1-23) يلخص العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية



**Source:** Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) **La veille stratégique, du concept à la pratique** – Juin 2005 ,P6, In:

[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)

## المبحث الثالث: الأمن المعلوماتي وسياسات التأثير كعناصر تركيبية أخرى لمفهوم الذكاء الإقتصادي

بيّنت المقاربات الحديثة، إرتباط الذكاء الإقتصادي وآلياته بمختلف التوجهات الإدارية، التي تنتهجها المؤسسات والهيئات الرسمية والغير رسمية، خاصة منها ما أفرزها إقتصاد المعرفة والتحويلات التكنولوجية على رأسها: الأمن المعلوماتي وسياسات التأثير.

## المطلب الأول: الأمن المعلوماتي والذكاء الإقتصادي

تشكّل المعلومات للمؤسسات البنية التحتية التي تمكّنها من أداء مهامها، وأنّ نوع المعلومات وكميتها وطريقة عرضها تُعتبر الأساس في نجاح عملية صنع القرارات داخل المؤسسات المعاصرة وعليه فإنّ للمعلومات قيمة عالية تستوجب وضع الضوابط اللازمة لإستخدامها وتداولها ووضع السبل الكفيلة بجيازتها، لذا فإنّ المشكلة التي يجب أخذها بالحسبان هو توفير الحماية اللازمة للمعلومات وإبعادها عن الإستخدام غير المشروع لها.

## أولاً: مفهوم الأمن المعلوماتي

إن مفهوم الأمن المعلوماتي مرّ بمراحل تطورية عدّة أدّت إلى ظهور ما يُسمى بأمنية المعلومات، ففي الستينيات كانت الحواسيب هي كل ما يشغل العاملين في أقسام المعلومات، وكان همّهم هو كيفية تنفيذ البرامج والإيعازات ولم يكونوا مشغولين بأمن المعلومات بقدر إنشغالهم بعمل الأجهزة، وكان مفهوم الأمنية يدور حول تحديد الوصول أو الإطلاع على البيانات من خلال منع الغرباء الخارجيين من التلاعب في الأجهزة لذلك ظهر مصطلح "أمن الحواسيب" والذي يعني حماية الحواسيب وقواعد البيانات، ونتيجة للتوسع في إستخدام أجهزة الحاسوب وما تؤديه من منافع تتعلق بالمعالجة للحجوم الكبيرة من البيانات، تغير الإهتمام ليمثّل السيطرة على البيانات وحمايتها. وفي السبعينيات تمّ الإنتقال إلى مفهوم أمن البيانات ورافق ذلك إستخدام كلمات السر البسيطة للسيطرة على الوصول للبيانات، إضافة إلى وضع إجراءات الحماية لمواقع الحواسيب من الكوارث وإعتماد خطط لحزن نسخ إضافية من البيانات والبرمجيات بعيداً عن موقع الحاسوب، وفي مرحلة الثمانينات والتسعينيات إزدادت أهمية إستخدام البيانات وساهمت التطورات في مجال التكنولوجيا المعلومات بالسماح لأكثر من مستخدم للمشاركة في قواعد البيانات، كل هذا أدّى إلى الإنتقال من مفهوم أمن البيانات إلى أمن المعلومات، وأصبح من الضروري المحافظة على المعلومات وتكاملها وتوقّرها ودرجة موثوقيتها، حيث أن الإجراءات الأمنية المناسبة يمكن أن تساهم في ضمان النتائج المرجوة وتقلص إحتراق المعلومات والتلاعب بها، وكانت شركة IBM الأمريكية أول من وضع تعريف لأمن المعلومات، وكانت تركز على حماية البيانات من حوادث التزوير والتدمير أو الدخول غير المشروع على قواعد البيانات وأشارت الشركة إلى أنّ الأمن التام للبيانات لا يمكن تحقيقه ولكن

يمكن تحقيق مستوى مناسب من الأمن والسؤال الذي يطرح هنا: ماذا سيكون بعد أمن المعلومات؟ البعض يقول أمن المعرفة وذلك لإنتشار أنظمة الذكاء الإصطناعي وإزدياد معدلات تناقل البيانات أو التفاعل بين المنظومات والشبكات وصغر حجم أجهزة الحاسوب المستخدمة.

قبل تناول أهم تعاريف الأمن المعلوماتي يجدر بنا الإشارة إلى أن مفهوم الحماية شمل نطاق واسع من التعريفات إذ نسمع عنها من جهة الحماية والدفاع عن التراث الفكري والإعلامي ومن جهة أخرى تأمين نظم المعلومات فبالإضافة إلى تعريف Henry Martre الذي سلط الضوء على هذا الجانب، كما يمكننا الإشارة إلى قائمة من أحدث المؤلفين أمثال: Juillet - Carayon - Marcon - Harbulot - D.Levet الذين ذكروا بأنه يمكن اعتبار الذكاء الإقتصادي كعملية تشمل مجال حماية نظم المعلومات. كما يركز Damien Brute de Rumeur على الحماية مع التمييز بين ثلاث قواعد أساسية وهي: التوافر، النزاهة والسرية<sup>1</sup>.

توفّر عملية التخزين والتدفق الهائل من البيانات المتبادلة وكذا تزايد الإستعانة بمصادر خارجية فرصا للقراصنة لتحويل أو تدمير المعلومات التي تصل بسرعة كبيرة، ما قد يسبب أثاراً مدمرة. ففي مقابل تطور وسائل البحث والتحليل، فإن أمن وحماية البيانات التكنولوجية والمعلوماتية أصبحت جد هامة وتتطلب عملاً دائماً لمجابهة التدابير المضادة، لعل أذناها مجارة ما يطرح في الأسواق من برامج التجسس والفيروسات بجميع أنواعها حيث أصبحت تشهد اليوم تطوّر بشكل أكبر وبأقل فرص للكشف. ويذكر Juillet Alain في هذا الإطار:

"يجب علينا تنظيم أنفسنا لحماية رأسمالنا الملموس وغير الملموس، كما تفعل باقي الدول الصناعية الكبرى، ونظرًا لضخامة التهديد متعدد الأشكال ومتزايد التعقيد، يجب على الجميع معرفة التقنيات التي تجنب فقدان المعرفة والبيانات المهمة، وإدراك المنافسين أو المتربصين الذين لا يريدون الخير لنا دائماً"<sup>2</sup>.

ويرى Dominique Fonveille أن مفهوم حماية الرأسمال غير المادي يتطلب تعريف أصول المؤسسة وبالتالي: تحديد أعمال ومهن المؤسسة، جرد الكفاءات اللازمة لممارسة هذه المهن، تصنيف المعلومات الأساسية للمؤسسة وتعريف الشروط لقدرتها على الابتكار"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ « L'Intelligence Economique et Sécurité de l'Information », article publié sur le site suivant :

[http://www.verbalkint.net/INTELLIGENCE-ECONOMIQUE-ET-SECURITE-DE-LINFORMATION\\_a324.html](http://www.verbalkint.net/INTELLIGENCE-ECONOMIQUE-ET-SECURITE-DE-LINFORMATION_a324.html) (consultée régulièrement), vu le 19/12/2017.

<sup>2</sup> \_Juillet Alain (2004) « Intelligence économique ou renseignement? Du renseignement à l'intelligence économique paru dans : Revue Défense Nationale », Décembre 2004, P49.

<sup>3</sup> \_Fonvielle Dominique (2005), « Fiches Métiers, La chaine de valeur de l'intelligence économique

ويشمل هذا الرأسمال: براءات الإختراع، التراخيص، البرمجيات المنضوبة تحت الملكية الصناعية، طرق وأسرار التصنيع، مخزون البيانات المشكّلة لذاكرة وتشغيل المؤسسة، الشبكات الرسمية وغير الرسمية المنشأة لأدائها. ومن أجل فهم الأمن المعلوماتي لابد من تحديد معناه، فهو يُعرّف بأنه: "مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه الحفاظ على المعلومات المتواجدة في أي نظام معلوماتي من مخاطر الضياع والتلف أو من مخاطر الإستخدام الغير صحيح سواء المتعمّد أو العفوي أو من مخاطر الكوارث الطبيعية.

### ثانيا: بعض المشاكل المعاصرة التي تواجه أمن أنظمة المعلومات

إن المحافظة على سرية معلومات المؤسسة وحمايتها من أوجه التجسس الإقتصادي والممارسات الغير مشروعة من قبل المنافسين، تعتبر الهدف الأهم الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه. حيث أن من بين المخاطر التي يتعرض إليها الإرث المعرفي نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

-الأخطار الغير متوقعة: هي كل ما يتعرض له الإرث المعرفي من أخطار مفاجئة تكون السبب في الإضرار به، من بينها الكوارث الطبيعية، الانفجارات.....

-عدم دقة المعلومات: إن المعلومات الغير دقيقة قد تؤثر على إتخاذ القرار في المؤسسة أو في الإقتصاد ككل، وبالتالي فإن أي لبس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي إلى إنحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف.

-الأخطار المفتعلة: الإستهداف المقصود للأسرار التجارية الإستراتيجية، وإختراق مختلف الأنشطة من بحث وتطوير، وذلك بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية.

, [www.parecheme.free.fr/documents/ChaineIE](http://www.parecheme.free.fr/documents/ChaineIE) consulté le 08/09/2012

<sup>1</sup> -M.Boudjemia, (23 décembre 2008) « **Intelligence économique: concept, définition et mode**

**opérateur**, » séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger ; P:8

<sup>2</sup> -منصف ميكاويب (2009): "الذكاء الإقتصادي ودور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص 108.

كما تواجه أنظمة المعلومات بعض المشكلات الشائعة التي بدأت تغزو أنظمة المعلومات وتساهم في تدميرها أو تخريبها أو سرقة المخزون من المعلومات المحفوظ في أجهزة الحواسيب ومن أهم هذه المشاكل:<sup>1</sup>

-**الفيروسات Virus**: تُعتبر الفيروسات من أهم جرائم الحاسوب وأكثرها انتشارًا في الوقت الحاضر. ويمكن تعريفها على أنها برنامج حاسوب له أهداف تدميرية يهدف إلى إحداث أضرار جسيمة بنظام الحاسوب سواءً البرامج أو الأجهزة ويستطيع أن يُعدّل تركيب البرامج الأخرى حيث يرتبط بها ويعمل على تخريبها، وهو برنامج مكتوب بإحدى لغات البرمجة من قبل المبرمجين، وهو قادر على التوالد والتناسخ ويستطيع الدخول الى البرامج وله أفضلية أكبر من نظم التشغيل في فحص المكونات المادية مثل الذاكرة الرئيسية أو القرص المرن أو الليزري.

إنّ التطورات الحاصلة في مجال إعداد برامج الفيروسات جعلت من الصعوبة إيجاد طريقة مضمونة بدرجة كبيرة للوقاية من الفيروسات ولكن هناك بعض الأساليب الفعّالة التي يمكن إتباعها للحماية وهي:

◆ تركيب برنامج مضاد للفيروسات ملائم لنظام التشغيل المستخدم في جهاز الحاسوب ويفضل أن يكون نسخة أصلية للإستفادة من الدعم الفني للمؤسسات التي يتم شراء البرامج المضادة منها؛

◆ عدم وضع برنامج جديد على جهاز الحاسوب إلا قبل إختباره والتأكد من خلوّه من الفيروسات بواسطة برنامج مضاد للفيروسات؛

◆ عدم إستقبال أية ملفات من أفراد مجهولي الهوية على الانترنت؛

◆ عمل نسخ احتياطية من الملفات الهامة وحفظها في مكان آمن؛

◆ التأكد من نظافة أقراص الليزر التي يحمل منها نظام التشغيل الخاص بجهاز الحاسوب.

هذه الأساليب إضافة إلى العديد منها يمكن إتباعها من شأنها أن تساهم في ضمان حماية أجهزة الحاسوب ولكن يجب أن نضع نصب أعيننا ولا نتصور أن وجود برنامج مضاد للفيروسات محدث دائمًا في أجهزة الحاسوب يعني أننا في مأمن من الفيروسات، كما أنّ أي مشكلة في الأجهزة لا تعني دائمًا أن هناك فيروسًا لذا يجب تحديد سبب المشكلة ومحاولة إيجاد العلاج لها.

<sup>1</sup> \_عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد (2012)، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 23-26 أبريل 2012، عمان-الأردن ص 12-13 .

-قرصنة المعلومات: قد يسمع الكثير عن ما يسمى ب Hackers أو مخترقي الأجهزة ونتساءل كيف يتم ذلك؟ وهل الأمر بسيط أم يحتاج إلى دراسة وجهد؟ في الحقيقة أنه مع إنتشار برامج القرصنة ووجودها في الكثير من المواقع أصبح من الممكن إختراق أي جهاز حاسوب وبدون عناء فور إنزال إحدى برامج القرصنة. والمقصود بالقرصنة سرقة المعلومات من برامج وبيانات بصورة غير شرعية، وهي مخزنة في ذاكرة الحاسوب أو نسخ برامج معلوماتية بصورة غير قانونية، وتتم هذه العملية إما بالحصول على كلمة السر أو بواسطة إتقاط موجات كهرومغناطيسية بحاسبة خاصة. ويمكن إجراء عملية القرصنة بواسطة رشوة العاملين في المؤسسات المنافسة. أما عن الهدف من عمليات القرصنة هو سرقة الأسرار أو المعلومات التجارية أو التسويقية أو التعرف على حسابات المؤسسات أو أحياناً بهدف التلاعب بقيود المصارف أو المؤسسات المالية بهدف سرقة الأموال أو يكون الهدف الكشف عن أسرار صناعية (تصاميم منتجات) بهدف إعادة تصنيعها دون إجازة قانونية أو لأهداف سياسية أو عسكرية من أجل الحصول على الملفات والخطط السرية العسكرية أو الحكومية.

#### المطلب الثاني: الأمن المعلوماتي كُبعد دفاعي للذكاء الإقتصادي

بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الإقتصادي (الحصول وإستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة) إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الإقتصادي لا يمكن تجاهله. حيث من بين التعاريف التي يتم تداولها في الذكاء الإقتصادي أنه مجموعة من النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الإستغلال الأمثل للمعلومة النافعة للمتعاملين الإقتصاديين. هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية والآجال والتكلفة. إنّ المعلومة النافعة هي التي تحتاجها مختلف مستويات القرار في المؤسسة أو الجماعة بهدف وضع الإستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، هذه الأهداف التي بإمكانها تحسين وضعية المؤسسة في وضعها التنافسي.

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي يشمل أيضا تجاوز النشاطات الجزئية والمتمثلة أساسًا في:<sup>1</sup>

◆ أن نشاطات الذكاء الإقتصادي تتم بطريقة قانونية وتحمل كل ضمانات الحماية الضرورية للحفاظ على الأمن المعلوماتي للمؤسسة؛

◆ أن الحصول على المعلومة ومعالجتها من جهة، والحفاظ على الإرث التنافسي من جهة أخرى يعدان ضروريان بالنسبة لبعضهما البعض، هذا لا يعني أننا يجب أن نعتبرهما كمحورين لنفس المفهوم، بل لأن النشاطين يتم القيام بهما بنفس الطرق؛

◆ أن مصطلح الذكاء الإقتصادي يمكن إدراجه في إطار خصوصية بعض ممارسات الدولة بالأمن (ممارسات المخابرات والجوسسة المضادة)؛

◆ أن الإهتمام المتزايد بالأمن المعلوماتي للمؤسسة يكون حتمًا مدعومًا بتدابير هجومية للذكاء الإقتصادي يتخذها القائمين على المؤسسة، مما قد يؤدي إلى ظهور بعض المخاطر الناتجة عن إنحرافات المؤسسة نفسها لأن السباقات التنافسية غالبًا ما أدت إلى نشوء منطقة سوداء يصعب التحكم فيها خاصة فيما يتعلق بالانتقال من الشرعية إلى اللاشرعية؛

◆ أن غياب أدوات التحكم والتفهم للذكاء الإقتصادي يمكن أن يؤدي إلى الإنحراف عن إحترام السلوكات والقوانين، حيث أن الخطر الناجم عن الممارسات الممنوعة التي تقوم بها المؤسسات التي تمارس الذكاء الإقتصادي إتجاه مؤسسات أخرى يعد هامًا فيما يتعلق بتقنيات إمتلاك المعلومات؛

◆ يُقال أنه عادة ما تكون المعلومات المتحصل عليها والتي تتم معالجتها في إطار نشاطات الذكاء الإقتصادي لا تطرح أي إشكال قانوني خاص لأن الأمر يتعلق بمعلومات مفتوحة. إلا أن هذه النظرة للموضوع تعد ناقصة لأنه يجب الأخذ بعين الإعتبار حرية إستعمال المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية). لكن يجب الأخذ بعين الإعتبار حرية إستعمال المعلومة، فمن وجهة النظر هذه توجد معلومات مفتوحة (بمعنى الدخول إليها غير محدود) والتي من خلالها يمتلك منتجها وأصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق التأليف، الملكية الصناعية، الحماية التعاقدية بينود

<sup>1</sup> \_جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر (2006)، "الذكاء الإقتصادي وأمن المؤسسة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية تحت إشراف منبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسينية بن بوعلي بالشلف - الجزائر، المنعقد يومي 17 و 18 أبريل 2006 ص 2-3 .

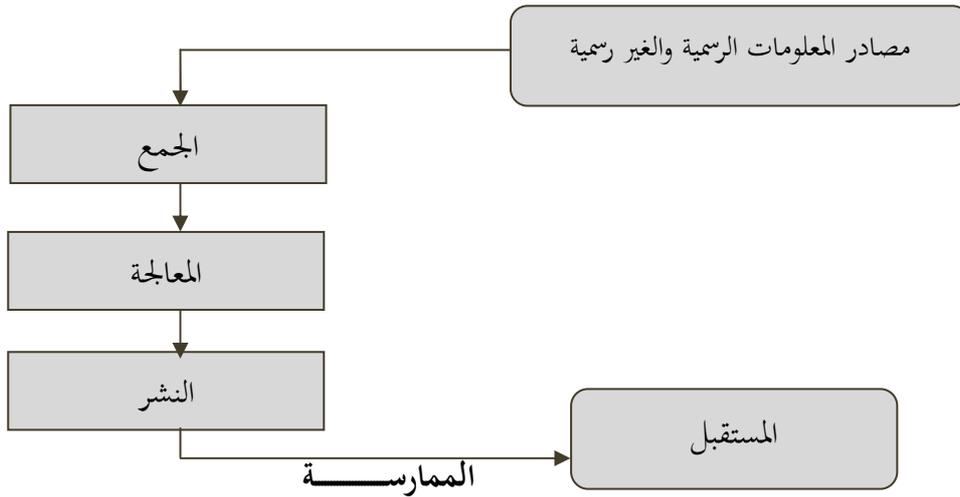
- السرية) أو التي بعض إستعمالاتها يمكن أن تكون محل عقوبات عن طريق تدابير قضائية خاصة. ومن ثم المعالجة الغير مسموحة لأي معلومة مفتوحة يمكن عدها مساسًا بإرث المؤسسة؛
- ♦ أن تطوير ممارسة الذكاء الإقتصادي يفرض على كل المؤسسات مضاعفة تدابير الحذر فيما يخص حماية إرثها المعلوماتي عن طريق معرفة وإستعمال كل المصادر القانونية المتاحة لهذا الغرض؛
- وعليه إن أهم ما يتطلع إليه الذكاء الإقتصادي هو صياغة إستراتيجيات الأمن الإقتصادي الملائمة لطبيعة وحجم المؤسسة وحصصها السوقية. حيث أن حماية الإرث المعلوماتي ترتبط بالجوانب التقنية والقانونية والأخلاقية، التي تقوم على التعامل الشفاف مع المعلومات ذات المصادر المفتوحة، وتجنب الوصول الغير مشروع للمعلومات السرية.
- وعليه يتوجب وضع إستراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية، التقنية والقانونية ذات الصلة، والتي تقوم على:<sup>1</sup>
- ♦ تعريف المعلومات الإستراتيجية والحساسة الواجب حمايتها في المقام الأول مع وضع حدود النشر المتعلقة بها، إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسرياتها، بما يكفل سرية إيصالها لمن يحتاجها.
- ♦ وضع إستراتيجية مضادة لإستعلام المنافسين تقوم على تحديد الأساليب التي يمكن لهم إستخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة وكفاءة كل أسلوب منها، تمهيدًا لوضع الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، وتقليل المخاطر الناجمة عنها.
- ♦ إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتّم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين والتدريب، وسرية المراسلات الإدارية، إضافة إلى تشديد معايير الدخول والخروج من المؤسسة، وكذا إعلام وتحسيس المرؤوسين بالأهمية الإستراتيجية للمعلومات.
- ♦ حماية المؤسسة من القرصنة الإلكترونية وعمليات التخريب المستهدفة للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف المنافسين، من خلال (حفظ نسخ احتياطية من الملفات والمجلدات، إستخدام برامج الحماية، إستخدام جدران الحماية.. إلخ)
- ♦ اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية، الصناعية والإقتصادية من الإستغلال الغير مشروع، خاصة أن معظم التشريعات العالمية تقر تدابير لحماية براءات الإختراع وحقوق النشر والتصنيع، وردع الغش المادي والإلكتروني، والتي تتيح متابعة المخالفات المذكورة قانونيًا.

<sup>1</sup> \_ Delbecque Eric, (2008) : « **Management et l'intelligence économiques** », Cahiers de la Sécurité, N°4, Avril- Juin 2008. P73.

ويعتبار سياسة الذكاء الإقتصادي نظام متكامل ومحكم لإدارة وإستغلال المعلومات الإستراتيجية هدفها تعزيز التنافسية الإقتصادية بمستوياتها (الكلية، الجزئية والوسطية) والأمن التنافسي المعلوماتي من خلال تعبئة إستراتيجيات مكافحة لمنظومة الذكاء الإقتصادي على المستوى الخارجي وخلق المعارف الإستراتيجية والنشر السريع والقدرة على تشجيع إستخدام التكنولوجيا، وهي كلها عوامل تؤثر مستقبلا على صورة المؤسسة<sup>1</sup>.

حيث تصف الإستخبارات أو الإستعلامات أو الرصد، معارف ذات إشارات معينة وذات قراءة حالية أو محتملة ذات فائدة للسلطات العمومية أو الهيئة التي تستخدمه، وفي حال مقارنتها مع المعارف فإن الإستعلامات يجب أن تنحصر في المجال السياسي الإستراتيجي والعسكري، والتي يمكن صياغتها في أربع مراحل: التوجه العام، البحث، الإستغلال والنشر وهي مراحل لا يمكن تجاوزها في دعم آلية الذكاء الإقتصادي.

الشكل رقم (1-24) يبين دورة الإستخبارات



Source : B. Besson ; J-C. Possin; (2010) ; « **IE et économie de l'information** », in : Regards sur l'IE, N° 02 ; P. 07.

من خلال دورة الإستعلامات تبين ضرورة توفر وجود علاقات قوية مع المحيط كالعلاقات التنافسية، الشبكات المعلوماتية (المؤسسية، الرسمية والغير رسمية، شبكات التأثير). ويقدم الجدول التالي تصنيفات معينة للبيئة المعلوماتية التي تتعامل معها المؤسسات.

<sup>1</sup> \_ Eric. C & al; (2007) ; « **Protection du patrimoine informationnel** » ; FEDISA – CIGREF, document téléchargeable sur le lien

[www.cigref.fr/.../Protection\\_patrimoine\\_informationnel\\_CIGREF\\_FEDISA...](http://www.cigref.fr/.../Protection_patrimoine_informationnel_CIGREF_FEDISA...)consulté le 27/01/2015.

الجدول (1-1) يبين طبيعة التدفقات المعلوماتية في بيئة المؤسسة

المعلومة	البيضاء	الرمادية	السوداء
النوع	علمية، تكنولوجية، تشريعية، تجارية ومالية، إستراتيجية، مهنية وشخصية		
المستوى	إستراتيجية، تكتيكية، عملية		
المجال العلمي	توثيقية، استشارية، هجومية		
الفائدة	مفيدة ومستمرة	مستمرة وحاسمة	حاسمة
إمكانية الولوج	متاحة	محدودة	محدودة جداً
بروتوكول الحماية	غير محمية	نشر محدود	سرية /سرية جداً
الوفرة	80%	15%	5%
الحيازة والإستغلال	قانونية مع التأكيد على حقوق الملكية	إستغلال الثغرات القانونية والللجوء إلى التأثير المضاد للحصول على المعلومة	غير قانونية بسبب اللجوء إلى الجوسسة الإقتصادية
المصدر	مفتوح	مرخص لها /مغلقة	غير متوفر /غير قانوني
التكلفة	ضعيفة /متاحة	عالية	عالية
العائد	مرتفع	مرتفع جداً	ضعيف

Source : Salles. M, (2003) ; « **Stratégies des PME et l'intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin** », Edition Economica ; Collection L'intelligence économique, Paris, P.19

على خلاف مصدرها فإن وتيرة تدفق المعلومة وتخصصها على طول مسار الذكاء الإقتصادي تختلف باختلاف مراحلها:<sup>1</sup>

**1- معلومة النشاط (Information de Fonctionnement):** وهي مختلف المعلومات الضرورية للسير الحسن والمنظم لأنشطة المؤسسة العادية والظرفية، وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى نوعين من المعلومات معلومات التحكم وهي التدفقات المعلوماتية الضرورية لإطلاق وإعداد مهمة أو وظيفة، ومعلومات الرقابة Feed Back التي تتعلق بالإطلاع على نتائج العمليات والمهام المنفذة وتصحيحها إن تطلب الأمر.

<sup>1</sup> \_Cohen C., (2003) ; « **L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation** », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-en-Provence; PP.92-93.

2- معلومة التنبؤ (Information de Prévision) وهي المعلومات التي يكون مصدرها خلايا الرصد واليقظة، حيث تسمح للمؤسسة بتدارك الخطأ، وكسب مدخل تنافسي. هذه المعلومات ذات طابع إستراتيجي كونها مرآة عاكسة للواقع السوسيو إقتصادي وبالتالي الشروع في مرحلة التحليل والتركيب وممارسة التأثير والتأثير المضاد وحماية الحصة السوقية على المستوى الجزئي، والنسيج الإقتصادي على المستوى الكلي خاصة منها الأنشطة الصناعية المفتاحية بالنسبة للهيئات الرسمية المتخصصة<sup>1</sup>.

3- معلومة التأثير (Information d'Influence): والغاية منها التأثير على سلوك الفاعلين الداخليين -الأطراف المعنية- أو الخارجيين وهي تتعلق بضمان تنسيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة والتحد من الصراعات والإشاعات بإعتبارها معلومات غير رسمية<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: مفهوم وأساليب سياسة التأثير

يمكن تشخيص مفهوم الضغط والتأثير كإجراء كامن ومستمر والذي يمارس على شخص أو شيء عن طريق الإقناع أو الردع<sup>3</sup>. وعرفه Carlo Revelli كما يلي: " اليقظة الإستراتيجية هي عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومة التي تهدف إلى الحد من عدم اليقين في إتخاذ القرارات الإستراتيجية. إذا أضفنا لهذا الغرض الرغبة في إتخاذ إجراءات التأثير، يمكن الحديث إذن عن الذكاء الإقتصادي"<sup>4</sup>. كما أشار أيضاً كتّاب آخرون إلى هذا البعد، أمثال:

Harbulo - Marcon - Carayon - Larivet. ويعتبر التأثير والتأثر من أقطاب التدريب والتكوين، حيث أصبحت معرفة فك الشفرات وإدارة العمليات والخطط الإعلامية التي يمكن أن تؤثر أحياناً أو بشكل دائم على صورة، سلوك أو إستراتيجية مؤسسة جد ضرورية للمؤسسات. لأنها أصبحت بالفعل عرضة للهجمات الإعلامية ويمكن أن يزعزع ذلك إستقرارها من طرف المنافسين، دول أجنبية أو جهات فاعلة من المجتمع المدني. علاوة على ذلك، الهدف هنا هو تطوير قدرة المؤسسات على وضع أنظمة تأثير وضغط.

<sup>1</sup> \_ Cédric.P ; (2007) ; « **l'influence des groupes d'intérêt s'accroît, et favorise une transformation de notre modèle démocratique**»; document téléchargeable sue le lien :

[www.millenaire3.com/content/download/1385/19395/.../lobbying.pdf](http://www.millenaire3.com/content/download/1385/19395/.../lobbying.pdf); consulté : 26/02/2013.

<sup>2</sup> \_ Cohen C., (2003) ; « **L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation** », Op.Cit ,P.98 .

<sup>3</sup> -Dictionnaire historique de la langue française, (1993) ; P 123.

<sup>4</sup> \_Revelli Carlo (1998). **Intelligence stratégique sur Internet**, éditions Dunod.P 42.

## أولاً: مفهوم سياسة التأثير

تناول هذا المفهوم العديد من الكتاب الذين سعوا إلى تعريفه أمثال: Besson - Larivet - Masse - Revel : فالتأثير ليس الفرض بل الإقناع. ويتميز تطبيقه أو ممارسته حسب ثلاث ظروف زمنية متعاقبة: الدقة والوضوح، الإرادة والفرصة. وقام Claude Revelli بتعريفه بأنه "إستراتيجية وتكتيك إقناع يقوم بهما صنّاع القرار بطريقة أخلاقية ومهنية إنطلاقاً من معالجة مناسبة للمعلومة"<sup>1</sup>.

التأثير متعدد الأوجه، فهو يعتمد على الضغط وكذا تدخلات متناسقة ومتتابعة على المدى الطويل. كما يتميز بطريقة عمل غير مباشرة. وهذا يعني الإستخدام الحصري للمعلومة كوسيلة لدفع طرف ما للتصرف، سواء كان على وعي أم لا بالعملية.

وحسب Philippe Baumard تعمل إستراتيجيات التأثير على تنفيذ سلسلة من الضغوط غير المباشرة على الفاعلين المؤثرين في السوق وفي معظم الوقت المتّظمين لتوازنه لتدعيم أو الحصول على وضعية تنافسية<sup>2</sup>.

ومن هنا يُعد التأثير تلك العملية البطيئة والمستمرة ذات أثر على المديين المتوسط والبعيد، والغرض منها التعبير عن رفض القيود التي تطرحها البيئة العامة التي تتواجد فيها المؤسسة، وهو نتيجة حتمية لنظام منظمات الأعمال المفتوح الذي يفرض على هذه الأخيرة ترابطة ديناميكيًا لتدفق التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بها.

في حين يتمثل الضغط في تدخل موجة لسيرورة التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في وتيرة ترجمة وتنفيذ الإجراءات التشريعية والعلاقات والضوابط التي تغير مجرى الأحداث، وتعني تقنيات التأثير المستخدمة في كيفية تحصيل المعلومات عن الهيئات أو الشخص المستهدف<sup>3</sup>، والتي ستصب في صالح المؤسسة المؤثرة، حيث يتكون هذا التدفق المعلوماتي أثناء عملية

<sup>1</sup> \_Revel Claude (2007), « **L'Influence , volet offensive de l'intelligence économique, paru dans :l'intelligence économique et gouvernance compétitive** », édition la documentation Française , P 107.

<sup>2</sup> \_Larivet Sophie (2004) ;**Les Manifestations de l'Intelligence Economique dans les PME ,paru dans :l'intelligence économique dans la PME :vision éparses ,paradoxes et manifestation** », éditions l'Harmattan, P133.

<sup>3</sup> \_Stéphane; D, « **Lobbying et Intelligence Economique: des disciplines concurrentes ou complémentaires?** » ; Document téléchargeable sur le lien <http://www.abhatoo.net.ma/maalamatextuelle/sciences-de-l-information/applications-specifiques-des-sciences-de-l-informationdomaines/intelligence-economique/lobbying-et-intelligence-economique-des-disciplines-concurrentesou-complementaires> consulté le: 11/05/2016.

اليقظة المستمرة من خلال ضخ المعلومة من منظومة القرار إلى المنظومة القرارية لمنظمات الأعمال المرغوب التأثير بها والتي تنتمي عادة إلى محيط المؤسسة العام أو الخاص.

ثانيا: أساليب سياسة التأثير

يمكن التمييز بين عدة أنواع من أساليب التأثير:<sup>1</sup>

**1- إجراءات التأثير بالثقة:** حيث تسعى هذه الإجراءات إلى إقامة علاقات ثقة من أجل ضم الآخرين إلى مشروع أو تحقيق هدف ما. فهي تعتمد فقط على المعلومات الحقيقية، القابلة للتحقيق، الموثوق بها وذات مصداقية.

**2- إجراءات التأثير بالتواطؤ:** يمكنها استخدام أي نوع من المعلومات مع إحترام معايير الصدق والمصداقية. فهي تستعمل خطط متصلة بأنواع من العلاقات أكثر من نشر المعلومات. ويتميز هذا النوع من العلاقات بالغموض والمهشاشة.

**3- إجراءات التأثير بالإجرام:** وتهدف إلى إزالة أو على الأقل إضعاف خصم أو منافس. وتستخدم لتحقيق أغراضها الهجوم وزعزعة الإستقرار بالمعلومة.

**4- إجراءات التأثير بالدفاع:** حيث تطمح للدفاع عن مشروع أو هدف مهاجم تمت زعزعة إستقراره من قبل الآخرين وتستخدم المعلومات المضادة بغية تحقيق الإستقرار بالمعلومة.

وأدى تحديد والنظر في هذه الإجراءات ببعض الكتاب للحديث عن حرب المعلومات. فعلى سبيل المثال يعرف Jean Alger وهو باحث أمريكي متخصص، هذا المفهوم بأنه "مجموع الإجراءات المتخذة من أجل الحصول على التفوق المعلوماتي عن طريق التأثير ومعالجة معطيات ونظم معلومات العدو وفي الوقت نفسه حماية ومعالجة معلوماتنا والنظم الخاصة بنا"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_Francart Loup (2002), « **Infosphère et intelligence stratégique, les nouveaux défis** », éditions

Economica,

P221 .

<sup>2</sup> \_Ney Jean Paul (2000), « **L'information ,c'est l'autre guerre....,paru: dans le confidentiel** », janvier-février 2000, P10 .

وحسب Christian Harbulot يمكن تقسيم عمليات حرب المعلومات في المجال الإقتصادي إلى ثلاث فئات:<sup>1</sup>

-الخداع: (التضليل والتلاعب، تشويه السمعة)؛

-المعلومات المضادة: (تحديد نقاط ضعف الخصم، إستغلال تناقضاتها، ضرب الجوانب غير المنيعة وإستخدام المعلومات القابلة التحقق)؛

-الصدى: (القيام بالدعاية، خلق شبكات التأثير، تشكيل منتديات للنقاش).

كما يمكن للتقنيات الهجومية لحرب المعلومات أن تأخذ شكل التضليل، الشائعات، التلاعب، الدعاية... إلخ.

### المطلب الرابع: سياسة التأثير كُبعد هجومي للذكاء الإقتصادي

تُعدّ الكتابات الأنجلوساكسونية أكثر إهتمامًا بجماعات الضغط على عكس الدراسات الأكاديمية الفرانكفونية، فبالنسبة إلى Jakobiak فإنه يرى أنّ Lobbying وممارسات التأثير تشكّلان رد الفعل الخارجي للذكاء الإقتصادي عن طريق نشر المعلومة المرغوبة لدى شبكة صنّاع القرار خارج المؤسسة<sup>2</sup>.

وعليه يعتبر التأثير الإرادة المضادة التي تُعارض الإدارة المانحة للسلطة وهي القوة ذات تأثير داعم أو مخالف غير مباشر حيث تدفع الأعدان المتأثرين (الجماعة المستهدفة) لبناء موقف متوافق تمامًا مع أهداف المؤسسة أو الهيئة المؤثرة، وتتعدد أشكال هذا التأثير وفقًا لطبيعة التأثير النفسي، التأثير الدبلوماسي، التأثير الإستراتيجي، وحاليًا التأثير الإلكتروني.

حيث يرى Jakobiak أنّ "سيرورة التأثير بمثابة تحضير، إعداد وإنجاز إستراتيجيات العمل الموجهة لحيازة الفرص المعقّدة وإقناع صنّاع القرار (أفراد، هيئات... إلخ) بتغيير موقفهم التنافسي والقانوني بفضل إستغلال شبكة المعلومات المتوفرة وهي تمثّل مسارًا ضروريًا لتغيير قناعات الهيئات المستهدفة مثل: المؤسسات المنافسة، المنظمات المهنية، الدول والهيئات الحكومية والغير حكومية، ومؤسسات المجتمع المدني... إلخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_Centre De Reflexion Sur La Guerre Economique, « **Les Stratégies d'Influence** », voire le site suivant <https://infoguerre.fr/2019/01/strategies-dinfluencecsur-lexperimentation-animale/>, consulté le 29/01/2019

<sup>2</sup> \_Jakobiak F.,(2004); « **L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser** », Op Cit. P.42.

<sup>3</sup> \_Jakobiak F.(2004) : « **L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser** » Op.Cit, P 44.

إن سياسات الضغط والتأثير تعد من المكونات الأساسية للذكاء الإقتصادي الممارس من قبل الحكومات ومؤسساتها الرسمية والاقتصادية على حد سواء، وإن كانت الأخيرة أقل أهمية من سابقتها، وهو ما يمكن الإستدلال عليه من خلال النماذج التالية:<sup>1</sup>

- ◆ خلق شبكة إلتزامات، عبر تقديم خدمات صغيرة للطرف المعني، كتقديم هدايا أو خدمات لمتخذي القرار في الهيئات العمومية، خلق شعور لديهم بالإلتزام نحو الجهة المانحة للهدية.
- ◆ الضغط الإجتماعي: عند تعذر إقناع جهة أو شخص ما برأي أو بوجهة نظر معينة، يتم التوجه لإقناع بعض المقربين منه بالفكرة، ليتولوا هم مسؤولية إقناعه بها.
- ◆ الإعتقاد في تسويق بعض القرارات على الأشخاص ذوي التأثير الأدبي، الفكري أو العلمي.
- ◆ الإعتقاد على المعلومة السرية والخاضعة للرقابة التي تنجح أكثر من غيرها في إقناع المتلقي بقيمتها.
- كما يتعلق التأثير بتعديل ميزان القوى بإستخدام تقنيات الضغط المباشر أو الغير مباشر من خلال تحصيل معلومة التأثير وإعادة ضخها في عملية إتخاذ القرار وجعله يصّب في صالح الهيئة التي تمارسه، مع الإشارة إلى أنّ سياسة التأثير تعتمد على منطقتين تشابك العلاقات المهنية والشخصية وهي حلقة مهمة في سيرورة إتخاذ القرار ذي المنحى المحدد مسبقاً. ومنه نستخلص أن الخصائص المرتبطة بممارسات التأثير في تشكيل الذكاء الإقتصادي تتمثل في:
- ◆ كيفية توجه التحولات الجيوسياسية الحالية، لفهم كيفية ممارسة القوة الناعمة كمكمل أو مقيد لقوة التأثير؛
- ◆ كيفية صياغة إستراتيجية صورة للمؤسسة عند حدوث الأزمات داخل المؤسسة لتفادي إختيار سمعتها مع الحفاظ على العلاقة مع وسائل الإعلام، الشبكات الرسمية والغير رسمية ومنظمات المجتمع المدني؛
- ◆ كيفية ترجمة وتوجيه الأداء على الشبكات المهنية، الإعلامية والقطاعية التي تنتمي إليها المؤسسة.<sup>2</sup>
- ◆ إنّ فكرة التأثير لا تنفصل عن الممارسات الإقتصادية المعروفة اليوم كالبيع والشراء بالعقود الآجلة، إختيار أسعار البورصة تقلب أسعار البترول إلى جانب التأثير الثقافي والسياسي من خلال جملة التحديات المصاحبة للتنمية الإنسانية كموجة الإهتمام بالتنمية المستدامة والأمن الأخضر؛

<sup>1</sup> \_Desselas Stéphane, **lobbying et intelligence économique : des disciplines concurrentes ou complémentaires ?**, disponible sur le site électronique : [www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence](http://www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence) vu le (24/04/2018 à 14 :51).

<sup>2</sup> \_ Pierre. ;C (2003) ; « **l'intelligence économique et stratégique : la diplomatie d'influence au service de la guerre économique** » in : Revue internationale et stratégique, N° 52 ; document téléchargeable sur le lien : <http://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-page-153.htm>; consulté le ; 17/07/2017, PP.158-159.

♦ تحتاج ممارسات التأثير منظومة متكاملة وفورية من اليقظة الإستراتيجية مع الحفاظ على الحد الأقصى من نظم حماية المعلومات الإستراتيجية والحساسة وتجنيد آليات الذكاء الإقتصادي الذي يضمن مستويات مناسبة من التدخل، وهو ما جعل من سياسة التأثير ركنا أساسيًا من أركان الذكاء الإقتصادي المنظماتي والوطني.

يُغطّي التأثير العلاقة بين الفاعلين الإقتصاديين مع القوى الأخرى السياسية والإجتماعية من خلال تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقًا لتدفق المعلومة وإختيار المنهج الملائم للتأثير: التفاوض، التراجع والهجوم وهي كلها سيناريوهات ممكنة من أجل بلوغ صناع القرار السلطة القانونية للتأثير<sup>1</sup>. حيث تضم شبكة التأثير هيئات وأفراد تبعًا لنوعية المؤسسة التي تستهدف التأثير على صناعة القرار:

-**المنظمات الغير حكومية ONG**: وهي المنظمات التي لها كيان غير رسمي، تتكون من فعاليات المجتمع المدني والمنظمات الإنسانية والبيئية، حيث تحافظ على قيمة الحقوق المكتسبة وتحصيل أهداف أخرى على الميدان<sup>2</sup>.

-**العصف الذهني Think Thanks**: وهي مراكز بحث تنتج تصورات وأفكار لحلول إستشرافية في المجال العسكري الإجتماعي والاقتصادي، البيئي والحضاري وتعتبر اليوم قواعد ذات خلفية إستراتيجية لدوائر صناعة القرار في العالم.

-**اللوبي Lobby**: هم جماعات أو أفراد تتقاسم نفس المصالح، وتمارس ضغطًا مباشرًا أو غير مباشر إّما بواسطة الإقتراح أو التفاوض لدى المشرعين وصنّاع القرار.

من خلال ما سبق آنفًا يمكن إستنتاج بأن للذكاء الاقتصادي بعدًا هجوميًا يتمثل في نشاط الضغط والتأثير، حيث يتم نشاط الضغط عبر المجموعات الضاغطة أو اللوبيات (Lobbying) والتي تمثل مجموعة منّظمة أو هيئة تسعى للتأثير على قرار أو مشروع ما، كما يمثل نشاط الضغط أداة لخدمة سياسات التأثير والذي يمكن إستخدامه بغرض دعم الموقع التفاوضي للمؤسسة، من خلال التأثير على القرارات العمومية الصادرة عن الحكومة المحلية، أو الحكومات الأجنبية من جهة وكذا لإضعاف المنافسين أو العملاء أو الموردين وغيرهم من المتعاملين من جهة أخرى.

<sup>1</sup> \_ « **IE et techniques d'influence** », article disponible sur le lien: <http://www.intelligence-economique-fc.org/lintelligence-economique/formations-et-metiers-en-ie/formations-ie.html> ;consulté le : 22/07/2017

<sup>2</sup> \_ « **Organisations d'Influence** » ; article disponible sur le lien [www.syti.net/Organisations/Illuminati.html](http://www.syti.net/Organisations/Illuminati.html) ; Consulté le : 10/08/2017 .

## خاتمة الفصل الأول

لقد تناول الفصل الأول من دراستنا العناصر التركيبية لمفهوم الذكاء الإقتصادي، أين تمّ الإعتماد على بعض المفاهيم الأساسية المكمّلة لبعضها البعض والتي ساهمت بقسط كبير في تشخيص مفهوم الذكاء الإقتصادي وتحديد أبعاده النظرية، حيث وقع إختيارنا على إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، وساسة التأثير، الحماية والأمن المعلوماتي. وهذا ما ذهب إليه François-Bernard Huyghe، وإختارنا معالجة الذكاء الإقتصادي من خلال هذا المنظور لتبرير أهمية مختلف الأجهزة التي تتضمنها مكونات هذا الأسلوب التسييري الحديث. ومن خلال ما تمّ التعرض إليه سابقاً في الفصل الأول من الدراسة يمكن إستنتاج مايلي:

◆ أن الذكاء الإقتصادي هو مفهوم جامع لعدة مفاهيم وأساليب تسييرية حديثة كإدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية والتأثير والأمن المعلوماتي وبهذا فإن الذكاء الإقتصادي هو مفهوم شامل لكافة الوظائف والنشاطات في المؤسسة الإقتصادية.

◆ الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة يقومان أساساً على تحويل المعلومات إلى معرفة التي تتميز بالطابع الإستراتيجي والتي تساهم في دعم القرارات الإستراتيجية. وعليه يمكن القول أن هناك تكامل بين الذكاء الإقتصادي وإدارة المعرفة في منظمة الأعمال المعرفية لمواجهة جميع التحديات التي يمكن أن تواجهها وإستغلال الفرص المتاحة على المدى البعيد في ظل إقتصاد المعرفة.

◆ إتخذ أسلوب الذكاء الإقتصادي البعد الإستعلامي من خلال اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال المتابعة المنهجية لبيئة المؤسسة على جميع الأصعدة، قصد التمكن من إلتقاط المعلومات، معالجتها ونشرها ثم إستغلالها، أي بتعبير بسيط أنها تمثل رادار للمؤسسة والدولة.

◆ يُعدّ الذكاء الإقتصادي من أكثر التطبيقات الإدارية الحديثة والرائدة للمؤسسات الإقتصادية، والذي يقوم على مقارنة أمنية شاملة ومتكاملة، توفر الحماية القانونية والتقنية، بما يكفل الحفاظ على الإرث المعرفي والتقني من أنشطة التجسس والإختراق في خضم كل المستجدات الحاصلة.

◆ إن الذكاء الإقتصادي يعكس تبادل علاقات التفاعل بين المؤسسات ومتغيرات بيئة نشاطها القريبة والبعيدة، حيث يتضمن في شقه الأساسي تحصيل المعلومات قانونياً، وبثها داخل المؤسسة بهدف دعم متخذي القرارات فيها، وكذا إلى خارجها بهدف ممارسة التأثير على عناصر البيئة الخارجية والتأثير على مواقفها وسلوكياتها.

# الفصل الثاني

## الذكاء الإقتصادي

### بين النظرية والتطبيق

## مقدمة الفصل :

يعتبر مفهوم الذكاء الإقتصادي من بين أهم مفاهيم الإقتصاد الحديث والمعاصر، الذي يشهد تغييرات جذرية في التكنولوجيات، المعلومات وكذلك الإتصالات والتي لازلت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية، ومن الأكد أن مصطلح الذكاء الإقتصادي لازال يكتنفه الغموض، بإعتبار أنه لا يزال منحصرأ في بعض الأوساط الأكاديمية وليس كلها. كما يُعدّ الذكاء الإقتصادي شكلاً من أشكال التطور الإقتصادي، بإعتباره ثمرة من ثمار إقتصاد المعرفة. فاليوم لا يمكن للمؤسسة خصوصاً الناشطة في مجال الأعمال أن تُبدع، تُنتج وتُسوّق إلا إذا إعتمدت على تقنية أو أسلوب يسمح لها بالحصول على المعلومة الضرورية بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب، بإعتبار أنها بحاجة دائمة إلى معطيات أكيدة، كاملة، ذات مصداقية وجودة عالية. فالحصول على المعلومة وتحليلها وتنظيمها وإستغلالها أصبح بالغ الأهمية وذلك بالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية والخارجية.

ولتبيان ذلك أكثر والتوسع، عملنا على تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث أساسية كالآتي:

المبحث الأول سنتعرض فيه إلى الإطار النظري للذكاء الإقتصادي.

المبحث الثاني سنخصصه للتعرف على أهم أساسيات الذكاء الإقتصادي.

وفي المبحث الثالث سنقوم بإبراز الإطار التطبيقي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية.

## المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي

بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات من أجل إشباع حاجات الزبائن والوقوف في وجه المنافسة وهذا ما أدى إلى بروز المعالم الأولى لظهور الذكاء الإقتصادي، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أصل الذكاء الإقتصادي في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنعرض أهم مراحل تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي عبر المدارس الأنجلوساكسونية والفرانكفونية، أما المطلب الثالث سنخصصه لأهم التعاريف التي أعطاها أهم الباحثين والمفكرين في هذا المجال، وفي المطلب الأخير سوف نحاول التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا المفهوم، وكذا أهداف وخصائص التي يتميز بها الذكاء الإقتصادي مع إبراز الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها.

## المطلب الأول: أصل الذكاء الإقتصادي (الذكاء العسكري)

سنحاول مراجعة البحوث لمعرفة تاريخ ظهور الذكاء الإقتصادي حيث نجد أنّ هناك تضارب بين الباحثين حول أصل الذكاء الإقتصادي، فهناك من يرجح أن الذكاء الإقتصادي كان موجوداً خلال القرن 17 م أي مع بداية الثورة الصناعية والحركات الإستعمارية، وهناك من يرى أن بداية الذكاء الإقتصادي كان خلال الحرب العالمية الثانية لكن العامل المشترك بين هاتين الفكرتين أنّ الذكاء الإقتصادي كان يخص المجال العسكري أين كان التحري وتتبع المعلومات عن الخصم لمعرفة نقاط قوته وضعفه وهذا خلافاً للإعتقاد الشائع.

## أولاً: الكتابات الأولى حول الذكاء الإقتصادي

إنّ أول الكتابات التي تُبرز الدور الهجومى للمعلومات المفتوحة في المجال الإقتصادي ليست نتيجة للإنعكاس الأكاديمي على العملية الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة، وإنما هي نتيجة لأعمال محددة للغاية بشأن القضايا الغير العسكرية للدول، حيث أنّ تقرير المهندس الألماني Hazborg يعدّ من الكتابات النادرة في هذا المجال، حيث أنّ تقريره مبني على إفتراض أنّ ألمانيا تخرج منتصرة من الحرب العالمية الأولى، وأبرز خلاله وسائل العمل التي يتعين تنفيذها لحماية مصالح السلطة الألمانية إتجاه الدول المنهزمة وبقية دول العالم، فعلى سبيل المثال نقل الصناعات الألمانية الغير محلية خاصة تلك منتجات الغير متوفرة في الخارج التي يتم على أساسها التفاوض لجلب المواد الأولية الضرورية، حيث أنّ Hazborg كتب في هذا في هذا النوع من المقاييس، مقالاً يتحدث فيه عن الدور التي تلعبه إدارة المعلومات، حيث يرى أنّ "التوثيق الشامل والدقيق يعدّ عنصر مهم للنجاح، حيث أنّ تنظيم برنامج إستعلاماتي متكامل سوف يؤدي إلى دفع المعلومات بقدر الإمكان إتجاه الموظفين الدبلوماسيين والمكاتب التي شكّلت خصيصاً لهذا الغرض، بصفة عامة فإن جميع الألمان الذين يعيشون في الخارج يشكّلون قدرة تنافسية

من أجل جمع المعلومات، من خلال الإعتماد على الإحصائيات التفصيلية للموارد، وجمع ملفات إستخباراتية إتجاه الأشخاص، وكذا متابعة كل الإختراعات والإكتشافات والتحسينات التقنية التي تتم في الخارج حيث يتم جلبها وإفادة الصناعات الألمانية والتي تكون ذات فائدة<sup>1</sup>.

كتابات Hibert ليست الوحيدة في مجال الدفاع عن المصالح بالإعتماد على نظام وطني للدكاء الإقتصادي، بعدها بسنوات Anton Zichka الذي ركز فيها على دور المعلومات الهجومية في إنعاش الإقتصاد الياباني، حيث أظهر أهمية إدارة المعلومات المفتوحة في إنعاش قطاع الصيد البحري من خلال تعزيز الحصص السوقية داخلياً ثم خارجياً، وكذا قدرتها على بث روح التعاون والتكامل بين المتعاملين الإقتصاديين الذي من شأنه تنشيط الحركة الصناعية الوطنية، وجعلها أكثر ديناميكية وتفاعلية التي تعتبر كشرط أساسي في تنمية الإستراتيجيات الجماعية وتطوير الصناعات الرئيسية.

### ثانيا: المراحل التاريخية لظهور الدكاء الإقتصادي

تاريخياً بعض القوى لم تتردد تقريباً في مناقشة أهدافها التوسعية علناً وذلك رغبة في البقاء على قيد الحياة، وهو ما تجلّى أكثر لدى اليابانيين والألمان والتي أبدت مراراً وتكراراً رغبتها التوسعية سواء في المجال الإقليمي أو التجاري، ومثل هذه النقاشات لم يجد لها أثر عند الفرنسيين، لفهم هذا الإختلاف الفكري، التي إتخذت من الدكاء الإقتصادي كسلاح يحقق لها ذلك لكن في المجال العسكري، لذا وجب على الأوساط الأكاديمية تتبّع والبحث عن مسارات المناقشة في البلدان المعنية للتعرف أكثر على نفوذ الأجهزة الداعمة للهجومات التجارية في بعض إقتصاديات بلدان العالم.

**1-النموذج البريطاني:** الذي يعتبر من النماذج الأولى التي عملت بالدكاء الإقتصادي في المجال العسكري حيث جاءت الثورة الصناعية لتؤكد الدور الإستراتيجي للمعلومات الإقتصادية، حيث قامت الإمبراطورية البريطانية بالإعتماد على مكتبين وهما: المكتب الإستعماري Colonial Office والمكتب الهندي Indian Office والذي كانا بمثابة اللوجيستية الحقيقية التي يتم من خلالها جمع ونشر المعلومات الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية والصناعية حيث كان يتم الإعتماد على هذا المكتب في حال وجود خطر يهدد التوازن الإقتصاد البريطاني بسبب المنافسة الخارجية، وهو ما حصل خلال القرن 19م (حرب القطن) في المصانع الإنكشارية Luncashir التي تعتبر إحدى المصانع الرئيسية لصناعة القطن في بريطانيا، حيث أنّ المنتجين الأمريكيين كانوا حريصين على إغتنام هذه التكنولوجيا، مسيري الصناعة النسيجية في بريطانيا أخذوا هذا التجسس

<sup>1</sup> \_Christian Harbulot et Phillipe Bernard; « **perspective historique de l'intelligence économique** », article paru en 1997 dans la premier numéro de la revue économique; P 3 , voir le site :

[http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf)

الصناعي بمحمل الجد وخاصة أن العمال يُعتبرون من العناصر المهمة في نقل المعلومات إلى ما وراء الأطلسي فكان على الإدارة البريطانية قطع هذا المورد.

**2- النموذج الياباني:** إنَّ التعاون الإستراتيجي بين المتعاملين الإقتصاديين والسياسيين لا يشكل فقط التوازن الإقتصادي في هذا القرن وإنما هو أيضًا إمتداد للثقافات وترسيخ لها، ومثل هذه النماذج يعود إلى عشرينيات القرن الماضي في اليابان، حيث أنه في أواخر هذه الفترة كان المئات من المسيرين اليابانيين متعودين بإنظام على عقد جلسات في Kenzaclub الذي كان فرصة ومنتدى للنقاش وتبادل للمعلومات بأقل سرية خاصة فيما يتعلق الأرشيفات والبيانات الإستراتيجية التي تم تجميعها في الأسواق الآسيوية والأوروبية وحتى الأمريكية حيث أنه في هذا الإطار تم الإعتماد على عصابات التي شكَّلت الجسور الأولى في جمع هذه المعلومات ومراجعتها، كما أن المسيرين اليابانيين قاموا بإطلاق نموذج تحت إسم ”المواطن للتجسس” Espion-Citoyen وباستخدام كل قوى الأمة لجعل الإقتصاد الياباني أكثر تنافسية.

**3- النموذج الألماني:** قبل الحرب العالمية الثانية خلال هذه الفترة كان الألمان أيضًا يعتمدون على جهاز الإستخبارات الإقتصادية لإعادة بناء صناعاتهم العسكرية وفق سرية تامة، وذلك من خلال هجرة نخبة من الفنيين العسكريين الألمان الذي تم إرسالهم إلى الولايات المتحدة من طرف Abuehr، هؤلاء المتسللين Infiltrés Agents كانوا على دراية تامة بتأثر صناعاتهم الحربية عكس التقدم الذي كان عليه هذا المجال في الولايات المتحدة الأمريكية، فرغبتهم في الحصول على عمل في المصانع التي تتخصص في صناعات محركات تبريد في الهواء، التكنولوجيات الحيوية من أجل بناء أسطول جوي قوي. كما إعتد الألمان قبل الحرب العالمية الثانية على نموذج ”الجندي الجسوس” الذي كان إحدى الوسائل الأساسية التي إعتدوها عليها في الحفاظ على سلامة الشرطة الصناعية التي تم خلقها من طرق النازيين لمواجهة النقابات الإشتراكية وتأطير الطبقة العاملة الألمانية وتستخدم كأداة للمراقبة الإجتماعية، قبل أن تلعب دورًا نشيطاً للغاية في مجال الإستخبارات الإقتصادية الدفاعية ثم الهجومية.

**4- النموذج السوفياتي:** وهذا الحال لم يختلف عن النموذج السوفياتي الذي قام بإطلاق نموذج بإسم ”العسكري \_جاسوس” Militant-Espion والذي يعتمد على حماية إقتصاد المعقل الأول للثورة العالمية من الإختناق الذي يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في الدول الرأسمالية خاصة في المجالات التقنية والصناعية، وفي ذلك الوقت كانت السلطة السوفياتية تتوفر على أدوات إختراق هائلة للإقتصاديات الغربية ”Les Rebcors” وهي مليشيات تركز على الأحزاب الشيوعية في الدول الغربية التي كانت بمثابة مصنع المراسلات ”Correspondents Usine” التي كانت مكلفة بالتنديد بالظلم الإجتماعي، وهذا لم يمنع من التواصل مع قيادة الحزب بسرية تامة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية من

خلال ممارساتهم المهنية، هذه الكتلة من التفاصيل، كانت موجهة من قبل المحابرات السوفياتية المركزية، وهي وسيلة تعتمد عليها إتحاد الجمهوريات الإشتراكية السوفياتية للحفاظ على مستويات تكنولوجية معينة.

نجد أن النماذج التي عرضناها سابقاً كانت لها فوائد مختلفة وغير متكافئة في إقتصاديات الوطنية الأصلية، فاليابان وألمانيا كانت لها ثقافة إستخباراتية جد دقيقة في مجال معالجة المشاكل التنافسية في ظل ما فرضته العولمة التجارية وعلى عكس ذلك نجد أن الإتحاد السوفياتي بالرغم من توفّره على جهاز إستخباراتي ضخم في الخارج إلا أنه لم يتمكن إلا من تحصيل فائدة متواضعة جداً، وذلك لإصابته بالشلل في ظل القيود التي فرضتها الحرب الباردة La Nomen Klatura المركبة بين ما هو صناعي وحربي حيث تم مصادرة معارفه التكنولوجية وسرقتها إلى الغرب لإستغلالها في إنتاج معدات حربية، كما أن التقسيمات في المجتمع السوفياتي منعت آليات نقل المعرفة بين المختبرات المعمول بها في الجيش الأحمر والشركات المدنية.

### المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي (من الذكاء العسكري إلى الذكاء الإقتصادي)

بعد التطرق إلى أصل الذكاء الإقتصادي سنحاول مراجعة تطور الذكاء الإقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم وكيفية التعايش وتطبيق كل منطقة لهذا المفهوم خاصة بعد الحرب العالمية الثانية أين أدركت الدول ضرورة الإنتقال من الصراعات السياسية إلى الصراعات الإقتصادية وهو ما ساهم في الإنتقال من الذكاء العسكري حيث كان التحري وتتبع المعلومات عن الخصم لمعرفة نقاط قوته وضعفه، ومنه معرفة كيفية مواجهته والتصدي له للوصول في الأخير إلى هزيمه من خلال الذكاء الإقتصادي، حيث أصبحت منظمات الأعمال أكثر انفتاحاً مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات لمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين الإقتصاديين من أجل إشباع حاجات الزبون والوقوف في وجه المنافسة التي كانت أحد الصراعات الجوهرية في المجال الإقتصادي الأمر الذي أدى إلى بروز ما يُعرف بخلايا التسويق الذكي.

أما البداية الأولى لتطبيق الذكاء في المجال الإقتصادي كان من خلال تشكيل أول نظام عُرف بنظام الذكاء الإقتصادي الذي ولد بمبادرة حكومية في اليابان خلال سنوات الخمسينيات من طرف MITI وفي JETRO من أجل تنشيط الإقتصاد الياباني.

في الولايات المتحدة الأمريكية يعود الفضل في تطبيق الذكاء الإقتصادي إلى Porter أحد أساتذة الإستراتيجية في جامعة Havard الذي يُعتبر أول من إقترح إستعمال هذا المفهوم في منظمات الأعمال، وكذلك الرئيس الأسبق للولايات المتحدة Billclinton الذي بحث في وضعه للإستعمال في 1992 لسياسة تجارية دفاعية، وبهذا كان هو الذي خلق خلية مساندة ودعم Advocacy Centre المسئول عن الحراسة لأكبر مشروعات التصدير العالمية.

أما دخول هذا المصطلح إلى فرنسا فهو حديث نسبياً مقارنة مع بداية ظهوره، حيث يعود الفضل في إعماده من طرف منظمات الأعمال الفرنسية إلى تقرير H.Martre وهو عبارة عن ملف تم نشره من طرف الكوميسارية للتخطيط العام ل'Ecole du Guerre . La Commissariat Général du Plan . حيث أنه خلال سنة 1997 تم خلق ما يعرف l'Ecole du Guerre Economique . وفي سنة 2003 بواسطة مرسوم قانوني أقرّه الرئيس الأسبق لفرنسا Jacques Chirac الذي عين فيه Alain Juillet المسؤول الأعلى للدكاء الإقتصادي في السكريتيريا العامة للدفاع الوطني SGDN<sup>1</sup> .

ولفهم أكثر لتطور مفهوم الدكاء الإقتصادي، يمكن أن نبرزه من خلال تطور مفهوم الحراسة حسب الأنجلوساكسون والفرانكفون، كما هو موضح في الشكل التالي.

الجدول (2-1): تطور مفهوم الحراسة

مرحلة التوحيد Consolidation	مرحلة التكوين Muturation	مرحلة النشوء Emergence	
بعد 1991	من 1980 إلى 1990	من 1967 إلى 1979	التطور الأنجلوساكسوني
بعد 2001	من 1991 إلى 2000	من 1970 إلى 1990	التطور الفرنكفوني

Source :Corin Cohen (2004), « Veille & Intelligence Stratégique », Op Cit ,P46.

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد ثلاث مراحل لتطور مفهوم الحراسة ، حيث أن تطور المفهوم بدأ من سنوات نهاية الستينيات عند الأنجلوساكسون على عكس الفرانكفون الذي بدأ مع بداية سنوات السبعينيات. ولفهم المراحل أكثر سنتناول فيما يلي شرح مفصل لها:<sup>2</sup>

أولاً: مرحلة النشوء

وضعت أساسيات نماذج التخطيط الإستراتيجي، الذي ظهر في كتابات Harvard Business School ، وهم من الأوائل الذي وضعوا مفهوم الحراسة المترجم للمفاهيم المتعلقة للتهديدات والفرص المرتبطة ببيئة المؤسسة، غير أنه حتى نهاية سنوات الستينيات وضعت نقطة البداية لمفهوم الحراسة.

♦ 1967 F.J.Aguilar هو أول من إهتم بسيرورة تنظيف (Balayage) بيئة المؤسسة وإسهاماته التي كانت أحسن بعد

ظهور نماذج التخطيط الإستراتيجي لـ Ansoff - Andrews - Guth-Christensen - Learned - Braden

<sup>1</sup> \_Francis Beau (2008) ; « Intelligence économique et renseignement: dix réalités fondamentales pour un renouveau de la fonction renseignement » Agoravox, 30 juillet 2008 , P05 .

<sup>2</sup> \_ Corin Cohen (2004) : « Veille & Intelligence Stratégique », Op Cit, P.P 47-63 .

وفي كتاب (F.J.Aguilar) الذي يحمل عنوان Scanning the Business Environment، إستعمل إستعارة رادار (Radar) من أجل شرح أن المؤسسة وجب عليها أن تضع نظام لتنظيف (Balayage) يبيتها الذي مثله بـ"إقتناء المعلومات عن البيئة" وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا على التعرف وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية. من خلال هذا التعريف لـ F.J.Aguilar نجد أنه ركّز على نشاط المسح البيئي للمؤسسة الذي يهتم بإقتناء المعلومات حول البيئة المحيطة بها لمعرفة وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية، ومنه بالنسبة لـ F.J.Aguilar فإن المسح البيئي هو وسيلة واضحة للمساعدة والحفظ للتشخيصات الإستراتيجية الخارجية.

♦ 1975 شارك فيها I.Ansoff في تطوير مفهوم الحراسة من خلال مفهوم Projecteur (الضوء الكاشف) الذي أشار إليه في مقاله "Managing Strategic Surprise by Reponse to weak signals" الذي يهتم بالتحري عن المعلومات غير المرئية وغير المسموعة للمحيط من أجل تجنب المفاجأة الإستراتيجية، وهو ما تجلّى بعد الأزمة البترولية عام 1973 التي أدت إلى عدم استقرار المحيط، حيث أصبحت التخطيطات الإستراتيجية تركز على المعلومات المهمة والأكثر مرئية من طرف كل المؤسسات وأشار I.Ansoff لأن التقنيات الجديدة للتخطيط ليس وفقها يتم حماية الأحداث غير المرئية (غير المتوقعة) في بيئة غير مستقرة، بحيث أن يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التحري عن الإشارات الضعيفة، فتطورها لا يمكن أن يكون بواسطة إستنتاجات بسيطة للمعطيات الماضية.

كما أوصى I.Ansoff بمرونة أكبر للتخطيط الإستراتيجي، وكذا قابلية الإدراك للإشارات الضعيفة، بحيث يجب أن تسمح للمؤسسة بتجنب المفاجئة التي تقلص من وقتها وردة فعلها وحظوظها للحصول على الفرص أو مواجهة التهديدات.

♦ 1984 من خلال كتاب "Implanting Strategic Management" تم إظهار محاسن توصيات Aguilar التي يؤكد جوهرها على ضرورة تطبيق نظام رادار حراسة من طرف المؤسسة أي ما يعرف:

(System Radar-Surveillance) من أجل التحري على الإشارات الضعيفة في بيئتها، حيث أكد أن الحراسة يجب أن تكون نظامية بصفة متواصلة وخاصة ما يتعلق بالمجالات البيئية بالأخص تنافسية، تكنولوجية، إقتصادية، إجتماعية وسياسية. أما بالنسبة لبداية ظهور الذكاء الإقتصادي كان من خلال:

♣ ظهور مصطلح الذكاء التسويقي في بريطانيا وخليّة المنافسة الذكية في الولايات المتحدة، وذلك مع بداية سنوات الخمسينيات؛

♣ في 1958 وضع Luhn نظام الذكاء الإقتصادي تحت إسم « Business Intelligence System »؛

♣ في 1967 عرّف Wilsenky سيرورة الذكاء المنظماتي الذي إقترحه Luhn؛

- ♣ مع مطلع سنوات السبعينيات وضعت فرنسا سياسة للإبداع (مع ظهور اليقظة التكنولوجية في فرنسا)؛
- ♣ من 1971 إلى 1981 وضع Thiery Gaudin المهندس العام في وزارة الصناعة إستراتيجية إبداعية في فرنسا؛
- ♣ في بداية سنوات الثمانينات دخل مصطلح "Compétitive Intelligence" إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة، اليقظة الإستراتيجية، الدكاء الإقتصادي؛
- ♣ في سنة 1979 تشكّلت ANVAR في فرنسا وهي تساعد على التطوير المركزي على مستوى الدولة ولها مساعدين للإبداع محليين، وذلك لتطبيق اليقظة التكنولوجية؛

### ثانيا: مرحلة التكوين

في بداية الثمانينات لوحظ عودة تطور مصطلح الحراسة، في وسط المنافسة الشديدة أين أصبح التحليل التنافسي أكثر أهمية، حيث نجد أن:

- ◆ M.Porter أستاذ باحث في جامعة Havard في المجالين "إستراتيجية المؤسسة والإقتصاد الصناعي" إهتم بتحليل المنافسة الحالية أو المحتملة، التي إعتبرها مهمة وضرورية للمؤسسة وذلك من أجل الدفاع عن مركزها في السوق، على هذا الأساس وجب على المؤسسة أن تكون لديها معرفة معمقة عن السوق ومنافسيها، ومن أجل الإجابة على السؤال الذي يطرحه Porter، فإن مدير المؤسسة بحاجة لمعطيات كثيرة، وعليه فقد إقترح أول نموذج لسيرورة الدكاء التنافسي الذي تجاوز جمع المعلومات لأنه إستذكر معالجة المعطيات (الترتيب والتلخيص) والإيصال للمختصين في مجال الإستراتيجية؛
- ◆ Aguilar & Ansoff أوصوا بحراسة بيئة المؤسسة من خلال إلتقاط الإشارات الضعيفة لتحديد إستراتيجيتها، وأكد M.Porter على نمذجة هذه الحراسة لتكون أكثر تركيزًا على مجال منافسة بيئة المؤسسة؛
- إنّ هذا العبور من كلمة Scanning إلى كلمة الدكاء الإقتصادي جعل المؤسسة لا تكتفي فقط بالحراسة والإصغاء لمحيطها بل سمح لها بالتحري عن الإشارات من أجل المقاومة والذهاب للبحث عن المعلومات أكثر أو أقل سهولة للوصول إليها من أجل إعطائها معنى؛
- ◆ في بداية الثمانينات لقي مصطلح Compétitive Intelligence إنتشارًا واسعًا في فرنسا حيث ظهرت نجاحات في مفاهيم الحراسة، اليقظة الإستراتيجية والدكاء الإقتصادي؛
- ◆ في 1983 أشار J.M.Oury في كتابه الأول Economie Politique de la Vigilance إلى خطورة حدوث عيوب (أخطاء) في الحذر Vigilance وأهمية فعاليته؛

- ♦ في 1984 أصدر R.A.Thiétart كتاب بعنوان La Stratégie d'Entreprise حيث خصّص فصل في هذا الكتاب تناول فيه حراسة المؤسسة لبيئتها (حراسة بيئة المؤسسة)، بالنسبة للكاتب R.A.Thiétart النقاط المشكّلة لفعالية الإستراتيجية تكون مطوّرة ومستعملة لنظام حراسة معلومات البيئة وهي مهمة لأجل أن تتمكن المؤسسة من توقع فرص التطور والتهديدات ومقاومتها بسرعة، في النموذج الذي إقترحه R.A.Thiétart حيث يؤكد فيه على أن التحليل يأخذ جزء من سيرورة الحراسة، المقررون يأخذون قراراتهم من خلال المعلومات الإستراتيجية الموردة إليهم مثل M.Porter التي عاجلت أغلب مقالاته الحراسة التنافسية؛
- ♦ سرعة البحث عرفت إنفصال وتقطّع واضح في فرنسا في سنوات الثمانينات التي إنحصرت على أبحاث H.Lesca الذي قام ببحوث أولية تتعلق بتسيير المعلومة وأهميتها للمسيرين والمختصين من خلال عمله مع فريقه "ESA" لـ "Grenoble" على مفهوم "Scanning" المترجم بواسطة Aguilar؛
- ♦ في سنوات 1991 تطوّرت البحوث في فرنسا نتيجة لما قدمه R.A.Thiétart؛
- ♦ في نهاية سنوات الثمانينات كان مفهوم اليقظة لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، ولقد إقترح كل من Ribault & Martinet خمس أنواع لليقظة وذلك حسب القوى الخمس للمنافسة لـ M.Porter.
- ♦ ما بين 1985 و1988 إقترح H.Lesca نمذجة دورية لسيرورة اليقظة الإستراتيجية وحدّد أربع مراحل أساسية لذلك:
- ♣ مرحلة التحديد: يتم التركيز فيها على تعريف أو التعرّف على محيط المؤسسة؛
  - ♣ مرحلة البحث: ويتم فيها تجميع المعلومات؛
  - ♣ مرحلة الإختيار: يتم فيها إختيار المعلومات بإعطائها قيمة إستراتيجية؛
  - ♣ مرحلة الخلق: يتم فيها إستعمال المعلومات المتجمعة والمختارة للوصول لنتائج فعّالة للمؤسسة.
- في فرنسا نتيجة تأخرها في مجال الذكاء الإقتصادي، عملت على تداركه من أجل تأمين المنافسة بمجموعة كبيرة من الحملات التحسيسية لتطبيق الذكاء، وذلك من خلال دورات تكوينية متخصصة، موارد المعلومات المخصصة للمؤسسات، الملتقيات والتجمعات حول الحراسة، اليقظة والذكاء. حيث أصبح كثرة وتعدّد المؤسسات التي تنظم اليقظة والذكاء أكثر فأكثر مهمة.

كانت البحوث الأولية تفضّل مفهوم اليقظة ولكن تطور مصطلح "Competitive Intelligence" في البلدان الأنجلوسكسونية من جهة وضغط اليقظة الدفاعية من جهة أخرى، جعل الباحثين الفرنسيين يترجمون هذا المصطلح إلى الذكاء الإقتصادي وأحياناً إلى الذكاء الإقتصادي والتنافسي. حيث أن مرحلة التكوين في فرنسا بدأت مع نهاية الثمانينات، والتي شهدت في:

◆ 1991: تطور في البحوث في فرنسا نتيجة لما قدمه Thietart؛

◆ 1992: تم خلق SCIP الفرنسي، حيث تم تحديد مفهوم الذكاء الإقتصادي (لاحقاً)؛

◆ 1994: تم إعطاء أول تعريف للذكاء الإقتصادي من خلال تقرير الكوميسارية العامة للتخطيط الذي ترأسه H. Martre من خلال تقرير تم نشره بعنوان "الذكاء الإقتصادي وإستراتيجيات المؤسسات"؛

◆ 18 أبريل 1995 شكّل تقرير Martre الدافع لتأسيس لجنة التنافسية والأمن الإقتصادي (CCSE) من طرف الوزير الأول المكونة من 7 أعضاء منتخبين؛

### ثالثاً: مرحلة التوحيد

في مرحلة التكوين، أصبحت منظمات الأعمال ذات خبرة لتفعيل وتوظيف نظامها للحراسة، هذا التمهين سمح بوضع تحسينات وضممان أحسن لمعارف المؤسسة وهويتها؛

أما على مستوى التعاريف الأنجلوساكسونية تم الإستقرار على مصطلح "Competitive Intelligence" الذي أصبح أكثر عمومية وأكثر مقروئية.

وحسب الكثير من الملاحظون أصبح مفهوم الذكاء الإقتصادي أكثر إهتماماً من طرف الهيئات والمؤسسات الفرنسية التي عوضت تأخرها في هذا المجال، وهو ما تجلّى من خلال تقرير H. Martre كما سبق ذكره ومن خلال ما تم إعلانه من طرف بعض الباحثين والوزراء خلال هذه المرحلة والذي يمكن أن نبرزه في النقاط التالية:

◆ في سنة 2002 قام Minefi (وزير الإقتصاد، المالية والصناعة) بوضع منشور يعتبر فيها الذكاء الإقتصادي كأحد

مكونات الدفاع الإقتصادي. وفي نفس السنة طلب الوزير الأول Raffarin من النائب B. Crayon بتحرير تقرير حول الذكاء الإقتصادي والذي تم نشره في سنة 2003 تحت عنوان:

"Intelligence Economique : Compétitive et Cohésion Social"

◆ في نهاية سنة 2003 : وبواسطة مرسوم رئاسي تم تعيين Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الإقتصادي SGDN والمكلف بتنسيق سياسة عامة للذكاء الإقتصادي، وهذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص ومجال المعلومات.

- ♦ في 13 سبتمبر 2005: قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور للولاية المناطق حول الذكاء الإقتصادي المطبق، الذي يتضمن تعميم جهاز الذكاء الإقتصادي على المستوى الإقليمي؛
- ♦ في جوان 2008: إقترح الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية (DCRI) والذي مهمته حماية الإرث المادي وغير المادي للقطاع الإقتصادي الفرنسي (المخابر، مراكز الدراسات والبحث)؛<sup>1</sup>
- ♦ في سنة 2009: تم الإطلاق العملي لـ (DCRI) وتفعيل (DDRI) إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية .
- الجدول رقم (2-2): يلخص التطورات التاريخية لمصطلح الذكاء الإقتصادي

المرحلة	السنة	الدولة	الحدث
مرحلة التأسيس	1950	اليابان	طورت اليابان نظام الذكاء الإقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) و منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO) لإنعاش اقتصادها.
	1958	الو.م.أ	وضع Luhn نظام الذكاء تحت إسم Business Intelligence System
	1967	الو.م.أ	عرّف Wilensky سيرورة الذكاء المنظماني الذي اقترحه Lhun . قام Aguilar بتأليف كتاب بعنوان Scanning The Business Environement، أين إستعمل مصطلح Radar من أجل شرح أن المؤسسة يجب عليها أن تضع نظام لتطبيق Balayage لبيئتها وذلك من أجل مساعدتها على التعرف والفهم للفرص والتحديات الإستراتيجية .
مرحلة التكوين	1984	الو.م.أ	من خلال كتاب Implanning Strategie Management الذي أصدره Aguilar تم التأكيد على ضرورة تطبيق المؤسسة لنظام System Radar Surveilling من أجل التحري الإشارات الضعيفة في بيئتها، حيث أكد على أن الحراسة يجب أن تكون نظامية متواصلة وخاصة على كل المجالات البيئية وكذلك أحسن منافسة تكنولوجيا إقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا.
	نهاية 80	فرنسا	دخل مصطلح Compétitive Intelligence إلى فرنسا حيث ظهرت نجاحات مفاهيم الحراسة، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي.
	1990	فرنسا	-ظهور مفهوم الذكاء الإقتصادي.
	1992	فرنسا	-الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الإقتصادي.

<sup>1</sup> \_Christian Coutenceau, (2010) « **guide pratique de l'intelligence économique** » ; EYROLLES, édition d'organisation, Paris, P 4.

1994	فرنسا	-أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط.
1995	فرنسا	-تأسيس لجنة التنافسية والأمن الإقتصادي.
2002	فرنسا	-تحرير تقرير حول الذكاء الإقتصادي
2003	فرنسا	-نشر تقرير حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية. -تعيين مسؤول أعلى للذكاء الإقتصادي.
2005	فرنسا	-تعميم جهاز الذكاء الإقتصادي على المستوى الاقليمي.
2009	فرنسا	-إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الخارجية.

المصدر: من إعداد الباحث حسب البيانات السابقة .

أما اليوم فالذكاء الإقتصادي فقد عرف رواجًا وانتشارًا عبر مناطق جغرافية واسعة بل تعدى الأمر أكثر من ذلك، حيث تم تأسيس هيئات وشركات مختصة في مجال الذكاء الإقتصادي وتتميز بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، حيث أنه في فرنسا توجد 473 هيئة تتلقى 0.09% من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع في الولايات المتحدة تتلقى ما يقارب 2,1% من الناتج الداخلي الخام، أما في بريطانيا وألمانيا تم إحصاء ما يقارب 3000 هيئة بريطانية و2000 على التوالي، والتي تستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. ومثال ذلك المؤسسة الأمريكية Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويًا. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الإقتصادي والتجاري بناءً على العوامل الستة التالية: الإستعلامات، الأعمال والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، أمن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الإستراتيجي والتنافسي.

### المطلب الثالث: ماهية الذكاء الإقتصادي

بعد التعرف على أصل الذكاء الإقتصادي وتطور مصطلحاته من مفهوم الحراسة إلى مفهوم الذكاء الإقتصادي التي مرّت بثلاث مراحل، تم خلالها إعطاء العديد من التعاريف من طرف الكثير من الباحثين والمفكرين.

#### أولاً: التعريف الإصطلاحي للذكاء الإقتصادي

للقيام بذلك نقترح الإشارة إلى المعنى الأصلي للذكاء. هذا المصطلح الذي تطوّر في الواقع على مرّ القرون وعبر اللغات والذي أثار وجوب الإهتمام به.

إشتقت كلمة الذكاء من اللاتينية "Intelligentia" وكذا الألمانية "Intelligenz" والتي تشير إلى الكفاءة، والقدرة على الفهم وتطبيق المعارف وحل المشاكل. وقد تبلور بشكل كبير وواضح منذ مدة طويلة، ليستقر على المحتوى التالي "يعبر الذكاء عن علاقة سرية بين شخصين". وهذا ما قاد الأنجلوسكسونيين إلى تعريفه كما يلي: "هو عبارة عن المعلومات التي تقدمها المخبرات الخاصة، والذي يؤدي إلى إعتقاد مصطلح إستخبار أو جوسسة"<sup>1</sup>.

ونجد ضمن التيمولوجيا الفرنسية معنيان متميزان:

- ◆ الأول: القدرة على التّعلم والفهم (وظيفة ذهنية لتنظيم الواقع ضمن أفكار وأفعال عند البشر)؛
  - ◆ الثاني: السرية أي أن يكون الإتفاق مع شخص سراً (الدخول في ذكاء مع شخص ما) وفي صيغة الجمع، يتعلق الأمر بعلاقات سرية: أي وجود إستخبارات (سرية) مع عدو أو مجموعة أعداء<sup>2</sup>.
- وإقترح Pierre Achard تقديم الذكاء حسب ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

- ذكاء تحليلي: والذي يظهر عند تقديم أحكام، تقييم أو تحليل؛
- ذكاء خلاق: وهو مرادف للتخيل، الإفتراض، الإختراع والإبداع؛
- ذكاء تطبيقي: ويتجلى عند التطبيق والتنفيذ والإستخدام والعمل؛

أما بالنسبة للتعريف من زاوية إقتصادية، فثراء اللغات يجعل من فهمه أكثر عمومًا وشمولاً: "إنه يتعلق بالإقتصاد والإدارة الحكومة، المنزل أو العائلة". ويكفي مراجعة عدد من التعريفات لفهم أنها تشير إلى دلالات مختلفة وأكثر تعقيدًا عما يتعلق بالذكاء في المجال الإقتصادي. وقد إقترح العديد من الكتّاب والمفكرين تعريف الذكاء الإقتصادي كل حسب كفاءته ومجال عمله، فتسابقت عدة أبحاث أكاديمية لتقدم قائمة من التعريفات ولكن لم يصلوا إلى وضع الجميع على إتفاق، ونخص بالذكر: Kislin - Brute De Renue - Larivet - Buligne ويمكن أن نحلّل التعريف الإصطلاحي للذكاء الإقتصادي من خلال مستويين:

**1- على المستوى الكلي:** ويلّف الذكاء الإقتصادي شيء من الغموض، وقد يرجع ذلك لإعتقاد ما تم تحديده من مفهوم أنجلوساكسوني، المشار إليه سالفًا، والذي لا يعطي في الغالب إلا الطرق الكلاسيكية لليقظة التجارية. والفشل الكبير الذي

<sup>1</sup> \_L'ADIT (2016) ; « **Leader Européen de l'Intelligence Economique** » ; voir le site suivant :

[www.adit.fr/euradit/](http://www.adit.fr/euradit/), consulté le 23/07/2016

<sup>2</sup> \_ ATILF ; voire le site : <http://www.atilf.fr/>, consulté le 31.07.2016 .

<sup>3</sup> \_Knauf Audrey (2010); « **les dispositifs d'intelligence économique (compétences et fonctions utiles a leur pilotage)** » ,Harmattan , P27.

تعاني منه الكثير من الدول في هذا المجال هو صَبَّ الإهتمام على الطرق والوسائل وإهمال الأهداف والغايات من ذلك<sup>1</sup>. وإنطلاقاً من هذا يجب إعتقاد مفهوم الإستخبار 'Renseignement' للتعبير الجيد لممارسات هذا المصطلح.

**2- على المستوى الجزئي:** أما المصطلح الأكثر إستعمالاً في المؤسسات الإقتصادية، نجد أن الأدبيات الأمريكية تفضّل

إستعمال الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence" والذكاء الإقتصادي "Economic Intelligence"

عن إستعمال مصطلح ذكاء التنافسي "Competitor Intelligence" الذي يعد مفهوماً ضيقاً. حيث هناك العديد من

المصطلحات المستعملة في منظمات الأعمال حسب ما أوضحته دراسة إحصائية أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200

مؤسسة. ولقد أجريت من قبل المعهد العالي لدراسات الدفاع الوطني L'IHEDN. كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول رقم (2-3): المصطلح المستعمل في المؤسسة الإقتصادية

مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي N <sub>2</sub>	مؤسسات تمارس الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي N <sub>1</sub>	%
13.1 %	9.8 %	الذكاء الإقتصادي
45.8 %	54.5 %	الذكاء التنافسي والإستراتيجي
41.1 %	35.9 %	اليقظة
100 %	100 %	المجموع

Source : F.Bournois , P.J.Romani , l'Intelligence Economique dans les Entreprises

Française; Economica; Paris; P.62

N<sub>1</sub> : مؤسسات ذات 200-500 أجير= 473 مؤسسة.

N<sub>2</sub> : مؤسسات ذات 500-1000 أجير= 175 مؤسسة.

فمن خلال الجدول نلاحظ أنّ المصطلح المفضل إستعماله في المؤسسات هو مصطلح الذكاء التنافسي وذلك ب 54.5 %

أو الذكاء الإستراتيجي. فالذكاء الإقتصادي و التنافسي ظهر منذ زمن، لكن الجديد في ذلك هو أنه في مرحلة عدم التأكد

هذه، أصبح ضروري جداً للمؤسسات<sup>2</sup>:

◆ بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، لأن المحيط يتغير و يجب أن تتكيف و تتعايش معه؛

<sup>1</sup> \_ Carayon Bernard, (2003), « Intelligence économique, compétitivité et cohésion social », rapport pour le premier ministre, Juillet 2003, P 7.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق خليل، أمل بوعبدلي (2005)، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي حول إقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن : 27-28 أفريل 2005، ص 3.

- ◆ بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، وهي دائماً مهددة من طرف منافسيها؛
  - ◆ بالنسبة للمؤسسات المتوسطة، والتي تطمح أن تصبح قوية، و لذلك عليها أخذ الأحسن.
- وما يدل عن شعور الخوف الذي ينتاب منظمات الأعمال من منافسيها، هو شعور بالحرب الإقتصادية. وهو ما تؤكدته الدراسة السابقة الذكر. حيث يبين الجدول رقم (2-4) أنّ حوالي 95% من المديرين يؤكدون بأنهم في حالة حرب.
- جدول رقم (2-4): الإحساس بالحرب الإقتصادية في المؤسسات

مؤسسات في طور تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي N <sub>2</sub>	مؤسسات تمارس الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي N <sub>1</sub>	%
96 %	94.6 %	حرب إقتصادية
4 %	5.4 %	عدم وجود حرب إقتصادية
100 %	100 %	المجموع

Source : F.Bournois , P.J.Romani,op.cit.,P.6

N<sub>1</sub>: مؤسسات ذات 200-500 أجير = 473 مؤسسة.

N<sub>2</sub>: مؤسسات ذات 500-1000 أجير = 175 مؤسسة.

### ثانيا: التعريف الإجرائي للذكاء الإقتصادي

لقد تعددت المفاهيم حول الذكاء الإقتصادي بتعدد توجهات وميولات الأطراف والهيئات التي تطرقت له، حيث سنحاول التعرّيج على أهم الإسهامات التي جاءت لإعطاء تصور لهذا المصطلح من خلال التعريفات التالية:

◆ تعريف Harold Welskeny: الذي يعدّ أول تعريف للذكاء الإقتصادي الذي تم وضعه في عام 1967 من خلال كتاب بعنوان "Intelligence Organisationnelle"، فهو يعرف:

"الذكاء الإقتصادي كمنشأ إنتاج عام لخدمة الأهداف الإقتصادية والإستراتيجية للأعوان الإقتصاديين حيث يتم تجميع المعلومات في إطار قانوني".

◆ تعريف Martre Henri: الذين يُعتبر أول من أعطى أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي من خلال تقرير Martre الذي تم إعتماده من خلال أعمال المحافظة العامة للتخطيط الفرنسية، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتّ المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين، حيث أن مختلف هذه النشاطات يجب أن تكون موجهة بطريقة

شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواءً من حيث الوقت الجودة أو التكلفة"<sup>1</sup>.

♦ تعريف Emmanuel Pateyron الذي عرّف الذكاء الإقتصادي على أنه "مجموعة من الخطوات المنسّقة للبحث الدراسة، التوزيع وحماية المعلومة النافعة للأعوان الإقتصاديين المحصّلة بصفة شرعية في ظروف جيدة النوعية الآجال، التكلفة"<sup>2</sup>

نجد أن تعريف Pateryon يشبه إلى حد كبير تعريف Martre ونجد أنّ هذين التعريفين يركزان على كيفية إستغلال المعلومة المفيدة، وهي المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل لإستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئة تنافسية.

♦ تعريف C.Revelli: "الذكاء الإقتصادي هو سيرورة جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في إتخاذ كل القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

♦ تعريف Philippe Clerc المقرر العام لدى المحافظة العامة للدفاع الفرنسي، فقد عرّف الذكاء الإقتصادي على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبّث وحماية المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين والمتحصل عليها بطريقة قانونية وتشمل مختلف نشاطات اليقظة وحماية الممتلكات والإدماج الدقيق لإستراتيجيات التأثير، والحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وكل منطقة"<sup>4</sup>.

ما يمكن ملاحظته من تعريف كل من Martre - Revelli - Clerc هو أنّ الذكاء الإقتصادي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة مراحل، هدفها الحصول على المعلومة المفيدة وتفعيلها، هذه العملية تعتمد على ثلاث عوامل بشرية: اليقظ المسئول عن نظام المعلومات، متخذ القرار، إضافة إلى هذه العوامل هناك عامل آخر مهم وهو "البيئة" التي لولاها لما كانت هناك منافسة ولا حاجة لتبني هذا المفهوم، وبالتالي لم تكن نتائج هذه العملية ذات أهمية كبرى.

♦ تعريف Christian Harbulot بفرنسا أيضا عمل كثيرا في هذا المفهوم، وعرف الذكاء الإقتصادي كالتالي "البحث وتفسير المعلومات المتاحة للجميع، بهدف تحديد نوايا الأعوان الإقتصاديين، ومعرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الإقتصادي

<sup>1</sup> \_H.Martre (2004) « **Intelligence économique et stratégie des entreprises** », Op.Cit , P11

<sup>2</sup> \_Pateyron Emmanuel (1998), « **la veille stratégique** », édition Economica, Paris, P 13.

<sup>3</sup> \_Cohin Corin ( 2004); « **la veille et intelligence stratégique** » ;Op Cit, P13 .

<sup>4</sup> \_Etude 3IE ; « **La Veille Stratégique « les yeux et les oreilles de votre entreprise ?** », voir le site:

<http://3ie.org> consulté le (24/01/2017)

يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية ويميّز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، وبما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن الإمتثال للمصادقية، هوية الأطراف الفاعلة فيه. أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات وخصائصها الثقافية ليس فقط الخبراء لأن كل إقتصاد وطني ينتج نموذج ذكاء إقتصادي خاص به <sup>1</sup>. الملاحظ في هذا التعريف أنه حاول تفسير كيفية إستغلال المعلومات ذات المصادر المفتوحة.

◆ تعريف Alain Juillet فقد عرفه المسئول الأعلى للذكاء الإقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه:

"يشتمل على السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الإقتصادي الأمن الإقتصادي أمن المؤسسات تعزيز سياسة التأثير" <sup>2</sup>.

◆ تعريف Michael Porter: وهو أستاذ في جامعة Havard وله دور في تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي

إذ قال أنه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الإتجاه المناسب والملائم" <sup>3</sup>.

◆ تعريف Ph.Baumard الذي عرّف الذكاء الإقتصادي على أنه "أكثر من فعل الملاحظة ولكن تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات، هدفه الربط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة، وهو وسيلة بين عمل ومعرفة المؤسسة" <sup>4</sup>.

يعدّ هذا التعريف الأول من بين التعريفات التي تم التطرق فيها إلى جانبي الذكاء الإقتصادي (الهجومي والدفاعي) وذلك بإعتباره وسيلة بين معارف المؤسسة وبين تطبيق هاته المعارف.

◆ تعريف Besson B.& Pessin J.C. الذي عرفاه على أنه "القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها" <sup>5</sup>.

<sup>1</sup> \_Christian Coutenceau, (2010); « **Guide pratique de L'Intelligence Economique** » Op Cit, P3.

<sup>2</sup> \_Frédérique Peguiron, Amos David, Odile Thiéry (2006). « **Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : processus de la modélisation des acteurs** ». Journées sur les enjeux de l'information : Information Scientifique et Technique, Information Elaborée, Intelligence Economique, Jun 2006, Marne-La-Vallée.P37.

<sup>3</sup> \_ Djibril Diakhate ;**des cours en veille strategique** ;2010-2011; P.8 voire :

[http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

<sup>4</sup> \_**Définitions de l'intelligence économique**, voir :

<http://www.actulligence.com/ressources/definitions-delintelligence-economique> visité le 13/12/2012 à 08:52

<sup>5</sup> \_Besson. B .Pessin.J.C.(2006), « **dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive** » ; la documentation Française, P 36.

وعليه فإن الذكاء الإقتصادي على إعتباره وظيفة إدارية تركز على حماية المعلومات الأساسية فهو بذلك يتضمن اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة وإستخدامها في التأثير على الغير.

◆ تعريف Bruno Martinet & Yves-Michel Marti اللذان عرفا الذكاء الإقتصادي على أنه "القدرة على ضمان البيئة (بيئة المؤسسة) المرتبطة بالقدرة على معرفة وفهم البيئة"<sup>1</sup>.

◆ تعريف H.Lesca الذي عرّف الذكاء الإقتصادي على أنه "سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتي تجيب على وظائف المؤسسة وإستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية النافعة"<sup>2</sup>.

◆ تعريف l'ADBS الذي عرّف الذكاء الإقتصادي على أنه: مجموعة تصورات، أدوات، منهجيات وتطبيقات تسمح بوضع علاقة وبطريقة ملائمة تشمل مختلف المعارف والمعلومات من أجل السيطرة وتطور الديناميكية الإقتصادية. هذه العلاقة تتضمن على وجه الخصوص:<sup>3</sup>

◆ تطوير الموارد البشرية؛

◆ معالجة وتحليل المعلومة والمعرفة الموجهة نحو أهداف عملية؛

◆ تفعيل حركية المعلومات والمعارف على مستوى المؤسسة المعنية.

◆ تعريف l'AFDIE التي عرّفت الذكاء الإقتصادي على أنه: "مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل إنتاج المعلومات المفيدة لإتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_ Bruno Martinet et Yves-Michel Marti (1995) ; « **Intelligence Economique, les yeux et oreilles de l'entreprise** », édition organisation, Paris, P 12.

<sup>2</sup> \_ Hembert Lesca (2004) ; « **la veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », édition Dunod, Paris, P 65.

<sup>3</sup> \_ Définitions de l'intelligence économique, voir :

<http://www.actelligence.com/ressources/definitions-delintelligence-economique> visité le 27/07/2016 à 08

:52

<sup>4</sup> Alain Juillet (2004); « **Modèle d'intelligence économique** » ;édition économique a Paris ;P4.

جدول رقم (2-5): ملخص أهم تعريف الذكاء الإقتصادي

الكاتب	خاصية التعريف
Harold. Welsenky	أهم خاصية في الذكاء الإقتصادي وهي الإعتماد على مصادر المعلومات القانونية.
Henry. Martre	الذكاء الإقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الإستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف.
C. Revelli	الذكاء الإقتصادي يعمل على تخفيض نسبة الالايقين في عملية إتخاذ القرار.
Philippe Clerc	الذكاء الإقتصادي يشمل: اليقظة، حماية الممتلكات، الإدماج الإستراتيجي للتأثير.
Christian Harbulot	المعلومات متاحة للجميع ولكن الذكاء الإقتصادي يكمن في الاستغلال الأمثل له ومشاركة الجميع في ذلك.
Allain. Juillet	الذكاء الإقتصادي هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة والأمن.
M. Porter	يعتبر عملية إتخاذ القرار من أهم الركائز التي يشملها الذكاء الإقتصادي من خلال تزويد المعلومة المناسبة لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
E. Pateyron	الذكاء مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعلومة المحصلة بصفة شرعية وفي أحسن الظروف.
Ph. Baumgard	الذكاء الإقتصادي هو فعل هجومي ودفاعي في نفس الوقت.
B. Besson . Possin	أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل اعداد المعلومة وحماية ممتلكات المؤسسة
B. Martinet & Y. M. Marti	الذكاء الإقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة المحيطة.
H. Lesca	الذكاء الإقتصادي هو تفعيل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.
ADBS	الذكاء هو العلاقة التي تشمل مختلف المعارف والمعلومات من أجل تطور الديناميكية الاقتصادية.
AFDIE	الذكاء أساس إنتاج المعلومات المفيدة لإتخاذ القرار.

المصدر من إعداد الباحث إنطلاقاً من تعريف الذكاء الإقتصادي أعلاه.

من خلال ما تطرقنا له من تعريف لمختلف الكتاب، نلاحظ أن الدكاء الإقتصادي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعلومة وخاصة البيئة، حيث هذه الأخيرة تعتبر السبب أو الدافع لوجوده، كما تعتبر المعلومة المادة الأولية له والمفتاح للقرارات وذلك من حيث تسييرها.

ويمكن إعطاء التعريف التالي الذي نحاول من خلاله شمل النقاط التي تناولها الكتاب السابقون، حيث أن:

"الدكاء الإقتصادي هو عبارة عن عمل دفاعي وهجومي في شكل سيرورة متواصلة لجمع ومعالجة وتفسير ونشر المعلومات عن بيئة منظمات الأعمال للأعوان الإقتصاديين، لمعرفة الفرص وإقتنائها والتهديدات لتجنبها، ومنه إتخاذ القرارات المثلى التي تؤدي إلى تقليص حالات عدم التأكد وتحقيق الأداء الناجع وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة وضمان إستمراريتها على المدى الطويل". ومنه يمكن القول أنّ الدكاء الإقتصادي يقوم على مجموعة من المقومات تتمثل في:

◆ عبارة عن سيرورة متواصلة؛

◆ عبارة عن التحري عن المعلومات المرتبطة ببيئة منظمات الأعمال؛

◆ عبارة عن التحري عن الفرص والتهديدات؛

◆ عبارة عن عمل دفاعي وهجومي؛

◆ يقوم على إيصال المعلومات للأعوان الإقتصادية المرتبطة بإتخاذ القرارات؛

◆ يقوم على تقليص حالات عدم التأكد؛

◆ يقوم على تحقيق الأداء الناجح وإستمرارية منظمات الأعمال.

وبالرجوع قليلاً إلى تعريف F.Jakobiak وإستناداً إلى تقرير H.Martre فقد إقترح F.Jakobiak نمذجة الدكاء الإقتصادي، تركز على تعقّد المعلومات المجمعة كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-1) : نمذجة الذكاء الإقتصادي (التصنيف النموذجي)

الذكاء الإقتصادي الأولي	إستعمال المعلومة التي تكون: ◆ سهولة الوصول إليها كبيرة. ◆ الندرة أقل.
الذكاء الإقتصادي الثانوي	إستعمال المعلومة التي تكون: ◆ سهولة الوصول إليها. ◆ الندرة متوسطة.
الذكاء الإقتصادي التكتيكي (الميداني)	التطبيق من خلال المعلومة التي تكون: ◆ صعوبة الوصول إليها. ◆ الندرة أكثر أهمية.
الذكاء الإقتصادي التكتيكي (السلطة)	يقوم على جمع ومعالجة المعلومات التي تكون: ◆ صعوبة الوصول إليها كبيرة. ◆ الندرة كبيرة جداً .

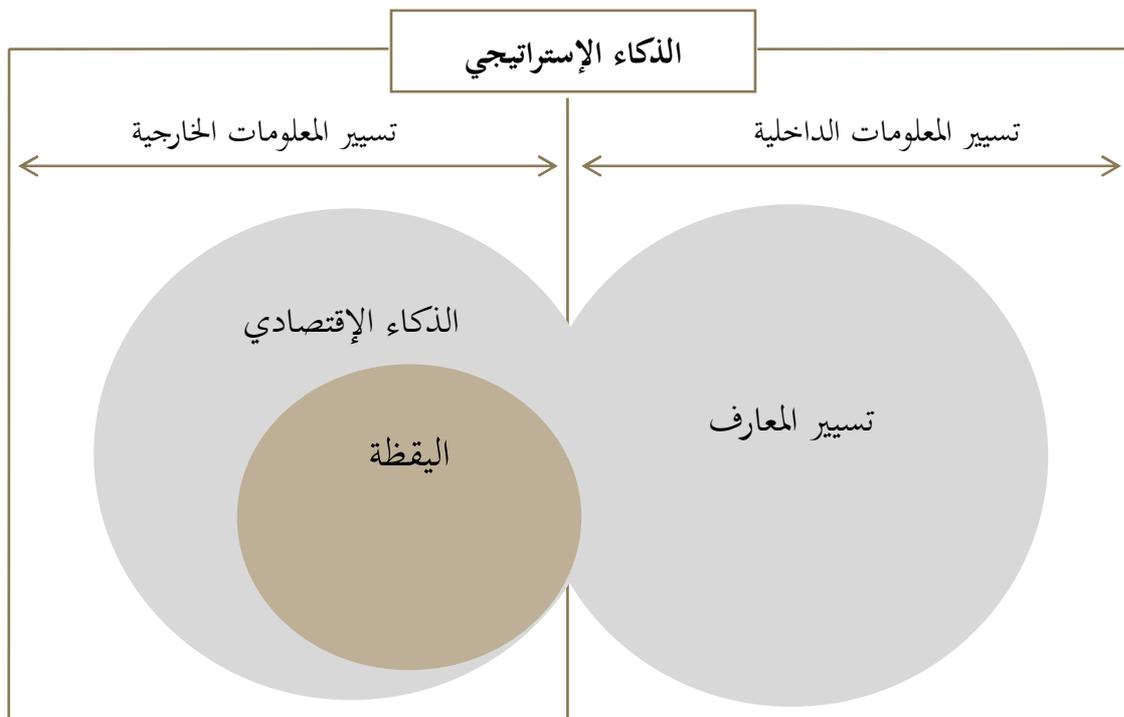
Source: F.Jakobiak (2001) « L'intelligence économique en pratique : comment batir son propre système d'IE », Op Cit, P40.

- من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تصنيف الذكاء الإقتصادي وفق أربع تصنيفات وهي:
- ◆ الذكاء الإقتصادي الأولي والثانوي اللذان يعتمدان على المعلومة المنشورة بدرجة كبيرة؛
  - ◆ الذكاء الإقتصادي التكتيكي (الميداني) الذي يعتمد على المعلومة الغير منشورة للمنافسين والتي يمكن الحصول عليها من خلال اللقاءات مع الزبائن أو الصالونات؛
  - ◆ الذكاء الإقتصادي التكتيكي (السلطة) أو ما يُعرف بالذكاء الإقتصادي الإستراتيجي الذي من الصعب وضعه أو تحقيقه وذلك لندرة الموارد المعلوماتية أو لأهمية جهود التحليل والمصادقة على تحقيقه لعدد المعلومات من أجل تحديد محدودية ووصول الأنشطة الفعّالة.

## ثالثا: الفرق بين الذكاء الإقتصادي والذكاء الإستراتيجي

إذا كان الذكاء الإقتصادي يرتبط بتسيير المعلومات الخارجية المفيدة في قيادة منظمات الأعمال، ويتضمن جميع مجالات اليقظة التكنولوجية، التنافسية، الإقتصادية والإجتماعية فإنه يتسع في مضمونه ليشمل عمليات: جمع، تخزين ونشر المعلومات والمعارف فيما بين المؤسسات، إلا أنه يختلف في نطاقه عن مفهوم الذكاء الإستراتيجي، لأن هذا الأخير يعدّ أكثر إتساعاً وشمولية، إذ يغطّي جميع المعلومات والحقول المعرفية، ويشمل مفاهيم أخرى لا تندرج ضمن مجالات الذكاء الإقتصادي، مثل تسيير المعارف، حماية المعلومات، كما هو موضح في الشكل الموالي. حيث يأخذ الذكاء بعده الإستراتيجي نظراً للأهمية الإستراتيجية لكل من الذكاء الإقتصادي وتسيير المعارف، ولدورهما الأساسي في تحسين القدرات التنافسية، بإعتبارهما نظم معلومات موجهة نحو عمليات التعلم الجماعي في تحويل المعلومات إلى معرفة عملية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-2): مجالات الذكاء الإستراتيجي



**Source :** Cetisme Partnership (2002) ; “A guide for beginners and practitioners, European Commission”, P 19.

<sup>1</sup> \_Frédérique Blondel, Serge Edouard & Nabil El Mabrouki (2006), « **Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?** » ; XVIème conférence internationale du management stratégique ,Annecy/Genève ,13-16 Juin 2006 ,P05 .

من خلال الشكل يمكن التأكيد على أن الذكاء الإستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الإقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الخارجية وحمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بشكل عام على أنها إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة. وبالتالي فهو عملية أو أداء لجمع المعلومات التي تمدّ صانع القرار بالمعرفة التي تساعد على إتخاذ القرارات، بحيث يتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل بها المؤسسة ثم تحليلها لتفعيل التنبؤ والتخطيط.

#### رابعا: الفرق بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي

إن التقدم الإقتصادي اليوم رهين بالقدرة على الحصول على المعلومة الإقتصادية، والتجسس الإقتصادي هو الآلية الكفيلة للحصول على المعلومة السرية.

التجسس الإقتصادي هو "الفعل الذي يساعد في الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع إقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبذه خسائر أو إعاقات في السوق الإقتصادي" بصفة عامة هو "كل أساليب وطرق مستعملة للحصول على المعلومات الإقتصادية التي تكون في ملكية الآخر بدون علمه أي الإعتماد على طرق غير شرعية". وهذا العمل كان ينحصر فقط على الأجهزة الاستخباراتية ولكن مع تطور الفاعلين الإقتصاديين أصبحت الشركات الكبرى هي أيضا تعمل في هذا المجال، وهنا يجب أن نفرّق بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي.

فالذكاء الإقتصادي كما رأينا سابقاً هو "عبارة عن مجموعة المناهج الخاصة بتقنيات جمع المعلومات وتحليلها بهدف إنعاش وتحسين عمل الدولة، المؤسسات، المنظمات الدولية، الجمعيات... إلخ. الذين يعملون في المجال الإقتصادي والذكاء هو إحدى التطورات العلمية في سياسات الشركات، ويستعمل حسب مناهج وآليات مُتعارف عليها دولياً ويدرس في مراكز الأبحاث المختصة"<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الذكاء الإقتصادي يتم عبر قنوات إقتصادية تؤثر على المعلومة الخاصة بالفاعلين الإقتصاديين، وبعد جمع هذه المعلومات يتم تحليلها من طرف الخبراء الإقتصاديين، ويتم ترجمتها في السياسة الإقتصادية، إذن نلاحظ أن الفرق بين التجسس الإقتصادي والذكاء الإقتصادي يكمن في الوسائل المستعملة للحصول على المعلومة إما بطريقة شرعية أو غير شرعية.

<sup>1</sup> \_التجسس الاقتصادي، 2009/04/10، متاح على موقع الاتحاد الاشتراكي: <http://www.maghress.com/alittihad/88581>

## المطلب الرابع: خصائص، أهداف وأهمية الدكاء الإقتصادي

مع ظهور العولمة، وانتشار المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات وإستغلالها، وقع الكثير من الخلط بين هذه المصطلحات، لهذا كان من الضروري إبراز خصائص وأهداف وأهمية الدكاء الإقتصادي من أجل تفرقة عن غيره.

## أولا: خصائص الدكاء الإقتصادي

بعد التطرق لأهم تعاريف والمفاهيم المرتبطة بالدكاء الإقتصادي والتي زادت أهمية خاصة في ظل بيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير وعدم التأكد، يمكننا من خلالها أن نستنتج أهم خصائص الدكاء الإقتصادي والتي بالأخص سلّط الضوء على تطبيقه بإعتباره وسيلة أو نظام مناجيري حيث يمكن التمييز بين خاصيتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

**1-خاصية الدفاع:** التي تقوم على تسيير المعلومات، حماية الإرث غير المادي والمعلوماتي، وكذا Lobbying جماعات الضغط.

**2-خاصية الهجوم:** التي تتم لإكتساب المؤسسة مكانتها السوقية وزيادة حصتها السوقية وتركيز نفسها وصمعتها داخليًا وخارجيًا، إذن الخاصية الدفاعية والهجومية للدكاء الإقتصادي هما الأساس في اللجوء لتطبيقه والإستناد عليه بغية تحقيق الذات ومواجهة التغيرات البيئية (السوقية، التكنولوجية، التنافسية.....).

كما نجد أنّ هناك خصائص أخرى للدكاء الإقتصادي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- ◆ الإستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في إتخاذ القرارات؛
- ◆ وجود إرادة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين؛
- ◆ وجود علاقات قوية بين المؤسسات و الجامعات و الإدارات المركزية والمحلية؛
- ◆ تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- ◆ إدماج المعارف العلمية، التقنية، الإقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- ◆ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

<sup>1</sup> \_De Chaunac Aymar (2011): **Le Système d'Intelligence Economique Japonais**, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité Défense Economique Section Intelligence Economique, N°1, Le Japan, Mars 2011.P3.

<sup>2</sup> \_ Thiendou Niang (2004), **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, Dakar, PP (2-3) voir

<http://ebad.ucad.sn/forciiir>

معظم هذه الخصائص قد نجدها في غير أنظمة، إلا أن ما يميز الذكاء تحديداً هو خاصية الهجوم (التأثير) وخاصية الدفاع (جماعات الضغط).

### ثانياً: أهداف الذكاء الإقتصادي

لقد تعددت أهداف الذكاء الإقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها:

حسب Jakobiak فإن أهداف الذكاء الإقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال لماذا؟ والإجابة على هذا السؤال، يكون إستعراض لأهداف الذكاء الإقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ◆ جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطور للبلدان؛
- ◆ تطوير أكثر للعمليات والتعليمات من أجل فهم أحسن وتسيير بيئتها بشكل أفضل؛
- ◆ إنتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات؛
- ◆ كما هناك أهداف أخرى للذكاء الإقتصادي نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>
- ◆ التحكم في المعارف وما يجب عمله؛
- ◆ فهم ومعرفة الفرص والتهديدات؛
- ◆ التنسيق بين مختلف الأعوان ( إعداد والتحكم في شبكة أو شبكات داخلية وخارجية )؛
- ◆ إعداد إستراتيجيات للتأثير؛

أما Alain Juillet يحدد أهداف الذكاء الإقتصادي كالتالي:<sup>3</sup>

- ◆ التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظراً لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة.
- ◆ التعرف على كيفية تسيير المعلومة وإنتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال إتخاذ قراراتها الحاسمة؛

وفي صيغة أخرى له يقول: "هدف الذكاء الإقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا".

<sup>1</sup> \_Khalifi Amal ;l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application en Algérie ;thèse de docteur en sciences économiques option planification F.S.G université Alger 2007-2008 ;P121 .

<sup>2</sup> -Pierre Achard (2005); « la dimension humain de l'intelligence économique » ;édition la voisier; Paris ;P.P (151-152)

<sup>3</sup> - Jean Pierre Legendre (2006) « L'intelligence économique » Guide pratique pour les PME, Rapport 2006 du CIE (le Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF Paris, Novembre 2006, P5

بالإضافة لكل ما سبق فإن Oliver Guilton عبّر عن أهداف الدكاء الإقتصادي حسب الزمن وقسمها إلى طويلة الأجل، متوسطة الأجل، قصيرة الأجل كما يلي:<sup>1</sup>

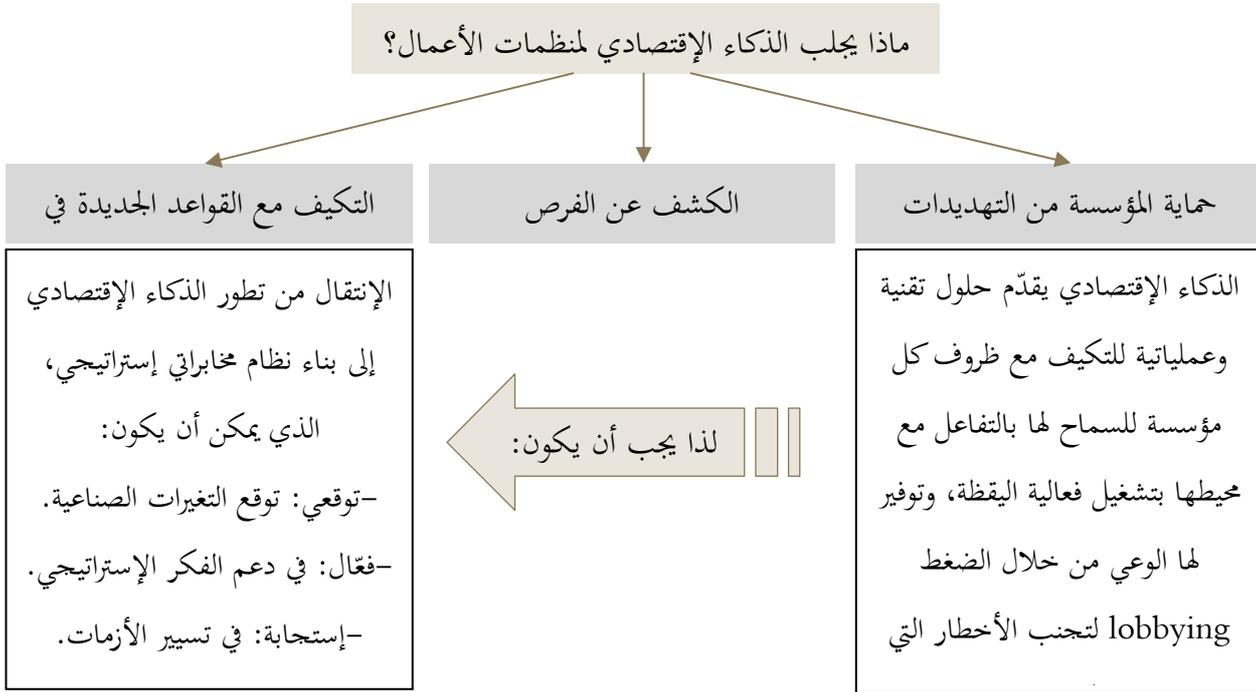
- 1- أهداف طويلة الأجل: حيث يعمل الدكاء الإقتصادي على توقع الإشارات الضعيفة من البيئة (حول وضعية المنافسين وتغير قوى السوق ..... ) والعمل على بناء التصورات الممكنة للمستقبل؛
- 2- أهداف متوسطة الأجل: توافق المبادئ والقوانين مع تطور البيئة الذي يسمح بتكيف المؤسسة مع البيئة؛
- 3- أهداف قصيرة الأجل: العمل ورد الفعل للإشارات القوية التي تنشأ وتحذر وهذا يتم من خلال الإعتماد على الأساليب التسييرية في إتخاذ القرارات وخطط الأعمال.

### ثالثا: أهمية الدكاء الإقتصادي

في ظل المناخ الإقتصادي الحالي، يجلب الدكاء الإقتصادي العديد من المزايا للمؤسسات والدول، لمساهمة في تسهيل التحكم في أعمالها، سوقها وبيئتها، مساعدتها في توقع الإتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات القادمة وتنبئها ضد مخاطر فقدان القدرة التنافسية أو المعلوماتية، يمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الدكاء الإقتصادي من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> -B.Bernard & P.J.Claude (2001), « Du Renseignement a l'Intelligence économique », 2<sup>em</sup> édition, dumond, Paris; P7

الشكل رقم (2\_3): أهمية الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال



Source : Nabila Sahnoune (2008) ; « **Introduction a la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et a la veille stratégique** » ; séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ; Alger Hotel El-Aourassi .Algerie le 23-08-2008 ;P3 .

حيث من خلال الشكل يمكن أن نحصر أهداف الذكاء الإقتصادي في ثلاث محاور أساسية وهي:

**1-مراقبة المنافسة:** تجلب عولمة التجارة منافسين جدد، ما يتيح للذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية إكتشاف وتوقع وصولهم للسوق، وبما أنه لا يمكن محاربة المنافسة دون مراقبة وأن الإستراتيجيات التنافسية تستدعي إستثمارات مكلفة للمؤسسات الإقتصادية. فالذكاء الإقتصادي يمثل الأداة المفيدة في ذلك. لأنه ناتج عن الإندماج بين أنظمة اليقظة والتقنيات العسكرية لجمع المعلومات، وبالتالي فهو أداة التنافسية التي توفر أفضل توافق للشئائية (السعر/الجودة) بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية. فالذكاء الإقتصادي هو أفضل وسيلة للموازنة بين محدودية الموارد من حيث الوقت والمال من جهة والجهد المضي والمكلف لجمع البيانات من جهة أخرى. هذا هو النهج الأول لبناء التحالفات التي يمكن أن تكون مفيدة لإستدامة المؤسسة. ويتعلق الأمر هنا بجمع المعلومات بوسائل قانونية، معلومات شبه سرية أي رمادية من خلال تحليلها وضبط التداخل بينها، ويمكن إستخلاص الدروس من ما يفعله المنافسين في السوق من خلال متابعة الصحف، إستكشاف الانترنت وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة بالسوق بما في ذلك العملاء.

**2- كشف الفرص:** يمكنّ الذكاء الإقتصادي مختلف الأعوان الإقتصاديين من كشف الفرص التي يمكن أن تؤدي إلى الإبتكار والإستحواذ على حصص في السوق، والرفع من الإنتاجية وعقد شراكات. فهو يساعد على توفير مزايا تطوير قدراتها التنافسية وفي المقابل يسمح بالكشف عن تهديدات المنافسين (شن هجوم تجاري من خلال إدخال منتجات جديدة، تقدم تكنولوجي، عمليات دمج أو تملك... إلخ) في البيئة (التطورات التنظيمية والقانونية... إلخ) وكل ذلك لإتخاذ الإجراءات المناسبة وفي أقرب وقت ممكن. فضمن الكشف عن الفرص المتاحة والتهديدات، يزيد من سرعة التفاعل والقدرة على التنبؤ والتكيف.

**3- التحكم في المخاطر المعلوماتية:** يؤمنّ الذكاء الإقتصادي السيطرة على المخاطر المعلوماتية، سواء تعلق الأمر بالتقاط أو تحويل معلومات إستراتيجية ولكن هناك احتمال بأن تكون هذه المعلومات مؤكدة أو لا ما يؤدي إلى تغيير أو التأثير على صورة، سلوك وإستراتيجية الفاعلين الاقتصاديين. وبالتالي فإن الذكاء الإقتصادي يضع من جهة، إستراتيجية أمن المعلومات (الجوانب الإنسانية والتنظيمية، أمن نظم المعلومات وإستخدام الحق في الإختيار بين الشركاء والموردين من هم محل للثقة والتحكم في الإفصاح عن البيانات الخاصة بها من خلال المواقع والوثائق والعلاقات مع الشركاء... إلخ)، ومن جهة أخرى اعتماد نهج إعلامي دفاعي نشط (إدارة السمعة، مقاومة التضليل... إلخ). كما يسمح الذكاء الإقتصادي بالتأثير على مجرى الأحداث الخارجية من خلال إجراءات إتصالية مُتحكم فيها والضغط على مختلف المستويات وطنياً وإقليمياً أو حتى دولياً بعقد إتفاقيات، لوائح، معايير أو موثيق... إلخ

ولكن لا ينبغي الخلط بين الذكاء الإقتصادي والمخابرات، فهي من صلاحيات الدولة والتي تمثل بهيئات متخصصة حتى ولو كان يستخدم بطبيعة الحال لخدمة المصالح الإقتصادية الوطنية.

## المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإقتصادي

بعد التطرق لأهم المراحل التاريخية التي مرّ بها الذكاء الإقتصادي، والتعرّف على أهم التعاريف والخصائص والأهداف التي تتعلق بهذا المصطلح التسييري، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض العناصر الأساسية التي تشكّله من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب أساسية، حيث سوف نخصّص الأول لأعمدة وأبعاد الذكاء الإقتصادي، والثاني لمراحله والثالث لوظائفه، والرابع لمستوياته.

## المطلب الأول: أعمدة وأبعاد الذكاء الإقتصادي

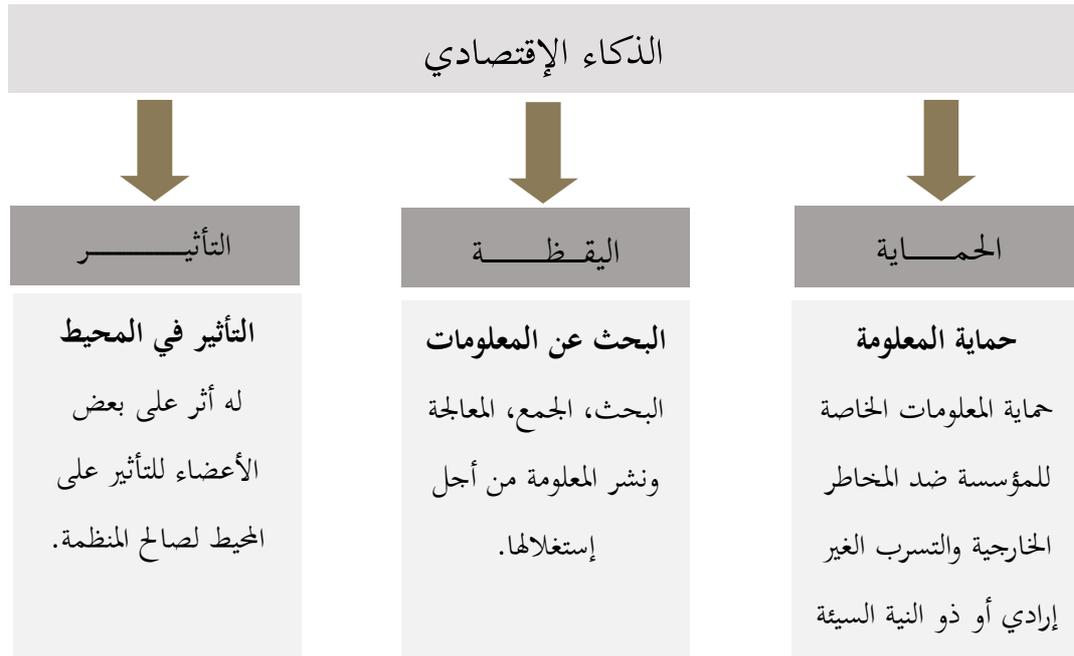
يُعطى الذكاء الإقتصادي أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات وإستغلال الفرص وإستباق التغيرات والتطورات الحاصلة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة، وهو ما يمثّل مقارنة متعددة الأبعاد والتخصصات سواء تكنولوجيًا، إقتصاديًا وقانونيًا حيث يقتصر على المعلومات التي تم الحصول عليها ضمن الأطر القانونية ذات الصلة.

## أولاً: أعمدة الذكاء الإقتصادي

إن نطاق الذكاء الإقتصادي يشمل مجموعة من العلوم والمتمثلة في: الأمن الإقتصادي، اليقظة، الإستعلام، اللوبي (جماعات الضغط)..إلخ. لكن يبقى مصطلح الذكاء الإقتصادي يتمتع بنوع من الإستقلالية. ويركّز على ثلاثة دعائم مهمة وعناصر أساسية والشكل التالي يوضح أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_Boudjema.M (2008); « **Intelligence Economique: concept ,définition et mode opératoire** »,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008 ;P8

شكل رقم (2-4): أعمدة الذكاء الإقتصادي



Source : M.Boudjemia. (2008) : « **Intelligence économique: concept, définition et mode opératoire** », Op.Cit, P:09.

**1-الحماية La Protection:** أو إدارة المخاطر المعلوماتية يتم إستخدام عنصر الحماية لحماية المعلومات التي بحوزة المؤسسة أو التي تُصدرها، بما في ذلك ملكيتها من قبل المنافسين. حيث تُحافظ إدارة المخاطر المعلوماتية على تباين المعلومات لصالح المؤسسة التي تدير هذه المخاطر، وذلك لضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة. كذلك إدارة براءات الإختراع التي تُعد جزءاً من الترسنة الدفاعية للمؤسسة. ويمكن تحديد أهداف الحماية كالتالي:<sup>1</sup>

- ◆ حماية الأصول غير الملموسة للمؤسسة؛
- ◆ تحديد المبادئ، التوجيهات العامة والأولويات؛
- ◆ وضع وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات (السياسات، الأدوار، المسؤوليات...إلخ)؛
- ◆ رفع الوعي وتثقيف الإدارة والموظفين في جميع المستويات؛
- ◆ تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الأولوية؛
- ◆ ضمان الإمتثال والرقابة.

<sup>1</sup> \_ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : « **Protection de l'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques** », Rapport de CIGREF, France, P : 10.

**2- اليقظة La Veille:** وهي من أعمدة الذكاء الإقتصادي الذي يتركز عليها أساساً تُعد كأسلوب وعملية منظّمة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تُساعد في دعم القرارات من أجل تنمية، تطوير المؤسسة، ضمان بقائها وتحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي، فهي تهدف لمراقبة وتحليل البيئة التنافسية وإكتشاف الإشارات الضعيفة وتبيان التوجهات الناشئة، كما يتم إستخدامها لإستباق التهديدات والفرص، وهذا يعني الحد من عدم اليقين. ويمكن للمؤسسة أن تمارس اليقظة بمعنى دقيق للكلمة (تحويل المعلومات إلى معرفة)، فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى أن تكون الأكثر دراية بالبيئة من منافسيها، وأن تكون على علم بها.

**3- التأثير L'Influence:** إنّ إستراتيجية التأثير تشمل الأنشطة التي تُنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية والدول لتوجيه القرارات في الإلتجاه المطلوب<sup>1</sup>، وهي العملية التي تنفذ عمليات الإلتصال عن طريق العامل الإجتماعي، السياسي والإقتصادي من أجل التّوصل إلى هيكل الأعمال والممارسات من الجهات الفاعلة المستهدفة. فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية، وأعمال الضغط تُعتبر تطبيق للتأثير بالشكل الكلاسيكي التي تمارسه المؤسسات، فالضغط هو حالة خاصة من التأثير العلمي لأنه يُتركز على البعد السياسي لإستراتيجية المؤسسة، ولكن هناك غيرها من السياسات التي يمكن تصنيفها إلى فئتين هما:<sup>2</sup>

**3-1 التنسيق:** المؤسسات تُرسل إشارات التنسيق عندما تريد تجنب الإصطدام المباشر مع المؤسسات المتنافسة (تجنب)، أو مع المؤسسات الشريكة (الإتفاق).

**3-2 إحباط (تثبيط) المؤسسات المتنافسة:** ويتضمن تشويش نظامها الإستعلامي للتحريض على الأخطاء أو سُلها. ومما سبق نستخلص أن الذكاء الإقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الإستراتيجي لمعلومات، حيث يُعتبر توليفة لوظائف الإستعلام، حماية للمعلومات والتأثير على البيئة، فهو نظام يتكون من ثلاث أعمدة مترابطة ومتكاملة وهي اليقظة، الحماية والتأثير وهذه المكونات تُعتبر ركائز الذكاء الإقتصادي، حيث أنّ اليقظة تُعدّ كمسار معلوماتي يُساعد المؤسسة على الإصغاء المسبق لمحيطها الخارجي وتحليله لإلتقاط التهديدات والفرص التطويرية، كما أنّ الذكاء الإقتصادي يعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد المخاطر الخارجية (السرقية والرشوة وقرصنة مواقع الانترنت والمراقبة الغير شرعية..) وحماية للإرث المعرفي،

<sup>1</sup> \_ 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.

<sup>2</sup> \_ Larivet Sophie (2004) « **Les manifestations de L'Intelligence Economique dans les PME** » Op- Cit, P : 04.

ويعمل على إستغلال المعلومة بطريقة تمكّن المؤسسة من التأثير على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال عمليات الضغط والتأثير.

### ثانيا: عناصر الذكاء الإقتصادي

يقوم الذكاء الإقتصادي على مقارنة ديناميكية تحترم القانون، وتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المعلومات، وحمايتها وتقاسمها وإستغلالها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، دعماً لتنافسية المؤسسة ولنموذ الدول والحكومات، حيث يُرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الإقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات، ويمكن حصر مفهوم الذكاء الإقتصادي في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها، وتتبنى عملية الذكاء الإقتصادي على العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- **سياسة التنافسية:** تعتمد هذه السياسة على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم. وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة، وتهدف التنافسية إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها إضافة إلى حماية المستهلك من الإحتكار.

2- **سياسة الأمن الإقتصادي:** تقوم سياسة الأمن الإقتصادي على توفير البيئة المناسبة للإستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل وتيسير سبل التقدم والرفاهية وتقليص الإنكشاف ومنع التهديد الإقتصادي وتعظيم التنافسية وتعزيز القدرة الإقتصادية للمجتمع، والسيطرة على معدل وإتجاه التنمية الإقتصادية ومقاومة وتحدي التداعيات السلبية للأزمات الإقتصادية. وأصبح التحدي الرئيسي للأمن الإقتصادي يتمثل في حماية المصالح الأساسية للدول أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الإقتصادية والعلمية للدول، وأصبحت الدول تعترف وتقرّ بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضاً يجب أن تُشارك بصفقتها عنصراً أساسياً في الأمن الإقتصادي في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة. ويمكن الحصول على حقوق أمن المعلومات من خلال: الملكية الصناعية (براءات الإختراع، العلامات التجارية، الرسومات والنماذج وحقوق الطبع والنشر (البرمجيات) والسرية بواسطة تنفيذ وسائل الأمن التقني ومراقبة الدخول وتحديد الهوية، والتشفير

<sup>1</sup> \_Clerc Philippe. (2003): « **Intelligence Economique: enjeux et perspectives Débats Et Tendances** », Université Panthéon-Assas paris II, P.P 324-337.

المسموح به) وتطوير ثقافة الحذر في معظم الأحيان يتم تحديدها بالمؤسسات الكبرى وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة في هذا المجال<sup>1</sup>.

**3- سياسة الضغط:** تركز على ممارسة الضغط للتأثير على القرار، من خلال تقديم تحاليل مفتوحة عن المشاكل الرئيسية، ولو كانت تحمل دلالات سلبية في بعض الأحيان. وهي سياسة تدير الحياة الإقتصادية عن طريق العمل الضغطي Lobbying من خلال مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير، حيث أن العمل الضغطي يقوم بالتأثير على القرار السياسي والإقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريًا في العملية الديمقراطية (البرلمان الأوروبي). فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي الآخرين وتحديداً الحكم السياسي.

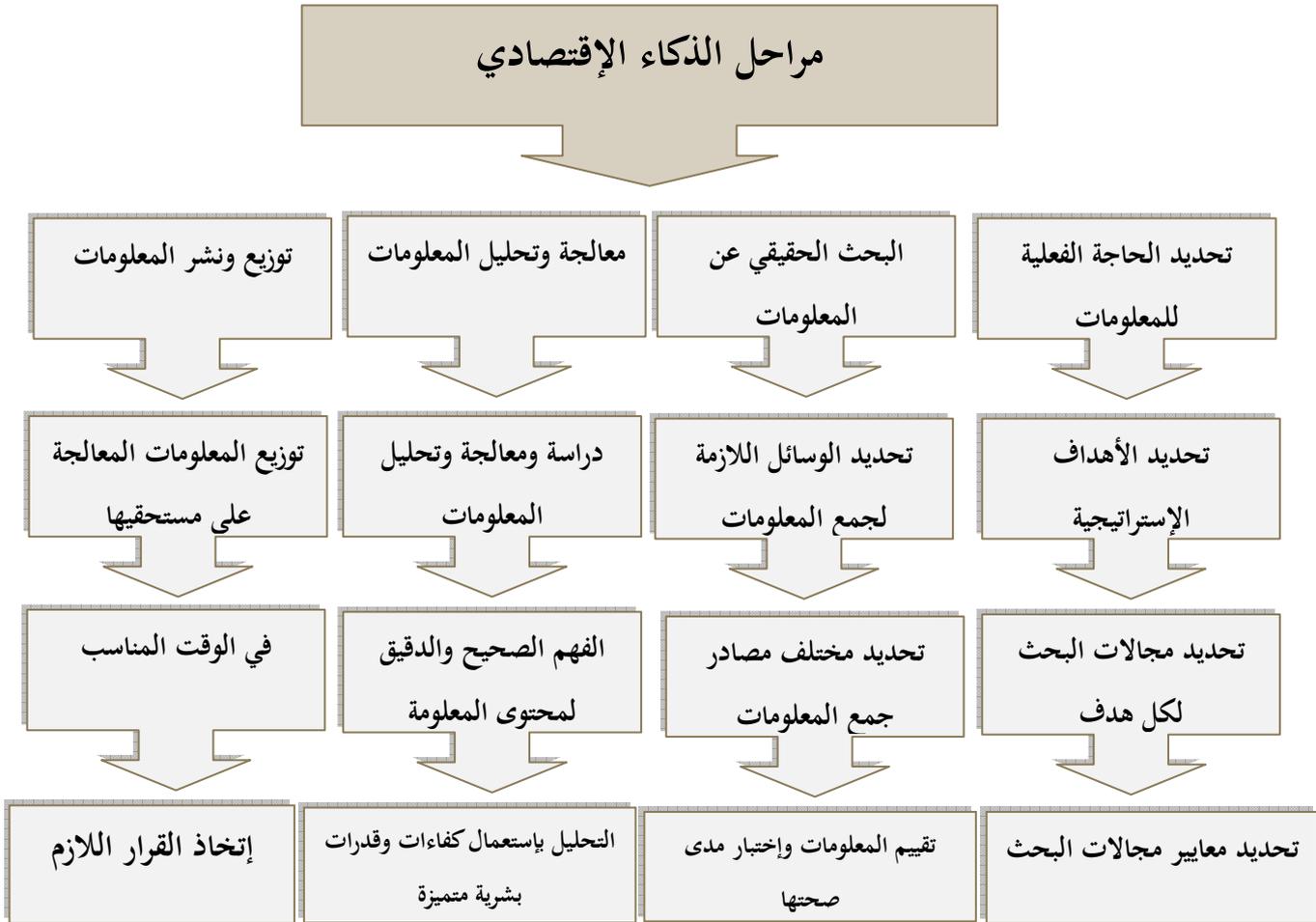
وتبرز هذه السياسة في الأسواق التي تعتبر مصدرًا للقيمة المضافة، بل ويتعدى الأمر لأن تكون مصدرًا للتأثير والضغط. ومن أمثلة ذلك: مشاريع الطيران والفضاء، التسلح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الإتصالية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج والخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل في الحصول عليها.

### المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإقتصادي

باعتبار الذكاء الإقتصادي سيورة لخلق المعرفة واستغلالها كما يصفه الكاتب Jean-Luis Levet في كتابه *IE et l'économie de la connaissance*، فإنه حتى تتم هذه السيورة يجب أن تمر بمراحل، وبالنسبة لهذه الأخيرة فقد تناولها الكتاب حسب عدة إعتبارات، فمنهم من عبّر عنها بالنظر لما تستلزمه كل مرحلة، ومنهم من أخذ بعين الإعتبار الأفراد اللازمين في كل مرحلة والشكل التالي يوضح ذلك أكثر، يمكننا أن نبين مراحل الذكاء الإقتصادي من وجهة نظر بعض الكتاب.

<sup>1</sup> \_ Bressy Gilles & Konkuyut Christian. (2006): « **Economie d'entreprise** », 8ème édition, Édition Dalloz-Sirey, Paris P : 126.

الشكل رقم (2-5): مراحل الذكاء الإقتصادي



Source : Patrick Romagn, Valerie Wild (1999) ; **L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion)** : Dunod, paris ; P: 51.

وتتم عملية الذكاء الإقتصادي بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

المرحلة الاولى: مرحلة تحديد الإحتياجات الفعلية للمعلومات؛

المرحلة الثانية: البحث الحقيقي عن المعلومات المطلوبة؛

المرحلة الثالثة: مرحلة معالجة المعلومات؛

المرحلة الرابعة: مرحلة نشر وتوزيع المعلومات من أجل إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> – Patrick Romagn, Valerie Wild (1999): **L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion)** : Op.Cit, P : 48.

## أولاً: تحديد إحتياجات من المعلومة

إنّ توفّر المعلومات بكميات كبيرة يعتبر عقبة بالنسبة للمؤسسة والتي تتجلى أكثر في مساهمة حقيقية في صنع القرار. وللتقليل من هذه المخاطر والخسائر المرتبطة بالوقت، فإنه من الضروري على منظمة الأعمال تحديد المنبع بالضبط ما تحتاج إليه من معلومات. هذه الخطوة يعني أن منظمة الأعمال تُجري إنعكاس حقيقي على الجوانب الرئيسية لنشاطها وأهدافها لديه. التي لا تقتصر فقط على جمع المعلومات التي يجب أن تتدفق من أجل تحديد المحاور الإستراتيجية بل العكس. وعليه فإن تحديد الإحتياجات من المعلومات لا بد أن يشمل تحديد القضايا طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.

حيث أن عملية تحديد الإحتياجات من المعلومات في منظمات الأعمال هي عملية مستمرة ودائمة، ذلك لما تفرضه تغيرات البيئة لما له من تأثير على الموقع الإستراتيجي والتنافسي لمنظمة الأعمال. وفي الوقت نفسه فإن معالجة المعلومات التي يتم جمعها وتغير نظرة منظمة الأعمال حول البيئة التي تعيش فيها، قد تُؤدي إلى إحتياجات جديدة من المعلومات.

## ثانياً: جمع المعلومة

الخطوة الأولى التي لا غنى عنها، هو تحديد الأهداف الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل مما يمكن منظمة الأعمال من تحديد أدق إحتياجاتها من المعلومات والمشاركة في عملية جمع المعلومات.

حيث أنّ جودة وموثوقية المعلومات التي تم جمعها تعتمد على مساهمتها في القيمة المضافة لعملية إتخاذ القرار في منظمة الأعمال، والسماح أيضاً لتجنب مزالق الإفراط في المعلومات أو التضليل. يجب أن ينظر إلى جمع المعلومات على المدى الطويل بإعتباره عملية منظّمة بشكل منهجي، ولكنه قادر أيضاً على التطور إلى أن تأخذ في الإعتبار ظهور إحتياجات جديدة.

جمع المعلومات ينبغي أن تشمل الموظفين الذين يجب أن يكونوا على علم بالأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسة وإحتياجاتها. والتي تُفعل من خلال تبادل المعلومات بين الموظفين سواء داخلياً أو خارجياً، كما يتوجب على صاحب المشروع ضمان الحفاظ على سرية بعض أبحاثه والتي تتم بعد:

**1- إضفاء الطابع الرسمي للمجالات البحثية من المعلومات:** إعتماًداً على مرحلة تحديد إحتياجات المؤسسة للمعلومات وفق لخطتها وأهدافها الاستراتيجية، فهي بحاجة إلى ترجمة هذه الإحتياجات من المعلومات في قالب من الأسئلة الواضحة والدقيقة، التي تمكن من فرزها وتصنيفها وفقاً لمصادر مختلفة من المعلومات المطلوبة وكذا المصطلحات والكلمات الرئيسية التي تتضمنها.

2-تحديد مصادر معلومات موثوق بها ذات الصلة تتكيف مع الوسائل وإستراتيجية وإشكالية منظمة الأعمال: والتي

تتم من خلال السؤالين التاليين :

♦ ماهي مصادر المعلومات الداخلية؟

- الوثائق الداخلية: لوحات، وإدارة الوثائق، وأدلة الإجراءات الداخلية، محاضر الإجتماعات والزيارات والدراسات التسويقية والتقارير، الميزانيات العمومية وسجلات ما بعد البيع ...
- الملفات: العملاء والموردين...
- معالجة المطالب الخارجية: رسائل ورسائل البريد الإلكتروني الواردة، والإستجواب موقع الشركة على الانترنت، أرسل السيرة الذاتية ...
- الشخصية: التسوق والمشتريين والتنمية المسؤولة، والإنتاج، خدمة مسؤولة، الخ

#### المعلومات الداخلية

♦ ماهي مصادر المعلومات الخارجية؟

- العملاء (توقعاتهم، طلباتهم ...)
- الإنترنت: الصحافة العامة والمواقع المتخصصة على الانترنت للعملاء والموردين- المنتديات (رأي الخبراء، المستهلك ..) وقواعد البيانات التجارية (التكنولوجيا، المالية والاقتصادية ...). والرسائل الجامعية، والشبكات الإجتماعية الإنترنت ...
- مزودي المعلومات: الصحافة، ومراكز التوثيق، وقواعد البيانات المهيكلة ، وسطاء المعلومات ...
- الشركاء: المورد والمقاولين...
- المؤسسات: الإدارات والشبكات القنصلية والمنظمات المهنية ...
- الشبكات الشخصية
- المظاهرات: مؤتمرات والمعارض (www.salons-online.com /www.expobase.com)، والسفر ...
- خبراء: المراكز التقنية، ومستشارين من القطاع الخاص ...

#### المعلومات الخارجية

**Source:** B. Delecroix (2005); « la mesure de la valeur de l'information en IE »; Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Science de l'Information ;Base de Connaissance; Université de Marne-la-Vallee , P :65

3- تنظيم جمع المعلومات: والتي تتم من خلال:

♦ مشاركة فعالة من مديري المؤسسات الذين لديهم مجموعة عمل منسقة في مجال تنظيم وجمع المعلومات؛

♦ تعيين شخص مسؤول عن جمع المعلومات-تخصيص الوقت لإتمام المشروع؛

♦ تقييم تكلفة البحث وتكيفه مع قدرات منظمات الأعمال.

◆ تطوير خطة المراقبة: هي وثيقة حول تنظيم المعلومات يتم إقترانها من قبل. فهي تصف القضايا التي يجري رصدها ومراقبتها، والتي تحدد مصادر المعلومات، ووسائل الوصول إلى هذه المصادر، ووسائل وشروط جمع ومعالجة وتنظيم تدفق المعلومات.

◆ وعي الموظفين لجمع المعلومات ويتم من خلال:

♣ توضيح المسائل العملية قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل؛

♣ توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة للمجموعة؛

♣ وضع أهداف محددة للموظفين المعنيين وفقاً لمهاراتهم ومهامهم في المؤسسة؛

♣ تطوير ثقافة جمع المعلومات وشرح القواعد الأخلاقية "الإطار القانوني لجمع المعلومات".

◆ وضع جهاز خاص بتنظيم وجمع المعلومات حيث أن كل مؤسسة يجب عليها إنشاء جهاز خاص بها المناسب لحجمها وهيكلها بمشاركة عدد من الموظفين في هذه العملية، نظم معلوماتها وثقافتها.

4-سرية المعلومة: بالنسبة للمواضيع الحساسة يجب تحديد مساعدين متخصصين في عملية الجمع، والحذر في جمع المعلومات من المصادر البشرية إذ أن المعلومات السرية لا يجب إفشاءها حتى ولو كانت سبباً في الحصول على معلومات أخرى.

ويمكن تقسيم المعلومات حسب قيمتها أو حسب وسائل الحصول عليها إلى ثلاث أنواع<sup>1</sup>:

-المعلومات البيضاء: والتي تشير إلى المعطيات المسموحة وسهلة الإدراك، والتي تعرف أيضاً بـ "المعلومات المفتوحة"، والتي نجدتها في الوسائل العامة للإعلان، يمكن إيجادها في الكتب، الصحافة، المجلات، قواعد المعطيات، الانترنت... إلخ. وتمثل حوالي 80% من التدفقات المعلوماتية.

-المعلومات الرمادية: هي أيضاً مسموح بها، ولكن تتميز بصعوبة معرفة سبلها وأماكنها، لأنه لا يمكن تواجدها في أي إعلان لما لها من قيمة إستراتيجية عالية ويمكن تمثيلها في: التقارير والبرقيات من السفارات والتقنيليات... إلخ.

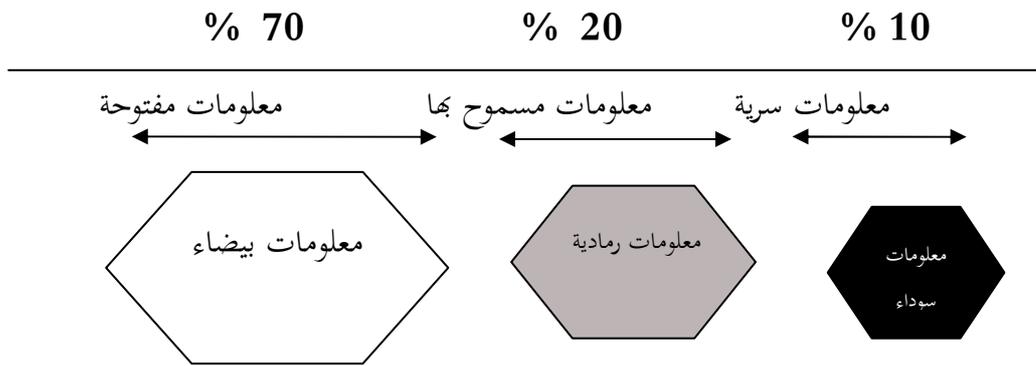
<sup>1</sup> \_ Djibril Diakhate, « Veille Stratégique », 2010-2011 voire le site :

[http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) vu le 26/01/2017.

AFNOR (1998), Association Française de Normalisation. : « Prestation de veille et mise en place d'un système de veille » -Norme expérimentale XP X50 - 053- Paris, P36.

-المعلومات السوداء: هي في غاية السرية ومحدودة النشر، القليل من الأشخاص فقط يمكنهم الوصول إليها، بمجرد حيازتها يمكن أن يؤدي ذلك إلى توابع عدلية وعقوبات للشخص أو المؤسسة الفاعلة لأنه يتم الحصول عليها من دون موافقة الجهات المعنية.

شكل رقم (2-6): أنواع المعلومات



Source : Djibril Diakhate, « Veille Stratégique », Op.Cit P3

من خلال الشكل يتبين أن المعلومات البيضاء تأخذ نسبة كبيرة من مجموع المعلومات، تأتي بعدها المعلومات الرمادية في حين المعلومات السوداء هي تقريباً غير ممكن الحصول عليها إلا بالطرق الغير شرعية.

### ثالثاً: تحليل المعلومة

إن الهدف من مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات، في عملية الذكاء الإقتصادي هو تزويد صانعي القرار بالمعلومات ذات الصلة. وينبغي أن يركز التحليل على توفير المنتج للمستخدم النهائي الذي يلبّي احتياجاته الخاصة. أي توفير المعلومات التي يريدتها صنّاع القرار، كما يقدم لهم التحليلات المستهدفة، الحجج وتوصيات... إلخ. بدلاً من كمية كبيرة من المعلومات الغير معالجة. إذا كان التحليل هو خطوة هامة في عملية الذكاء الإقتصادي، فهو يعتبر الأكثر صعوبة وعليه فإن عملية تحليل المعلومات في الأغلب تشمل على مرحلتين أساسيتين:

#### 1-التحقق من صحّة المعلومات: إن عملية التحقق من صحّة الأولى هو التأكد من مدى ملاءمة وصحة البيانات. أي

مدى فعاليتها عندما تكون متماشية مع متطلبات المعلومات، أي أنها تقدّم قيمة عندما يتم تفعيلها.

للتحقق من صحّة المعلومات وأفضل الممارسات وهي تنص على:

◆ تحديد المصدر الأصلي للمعلومات والتحقق من مصداقيتها؛

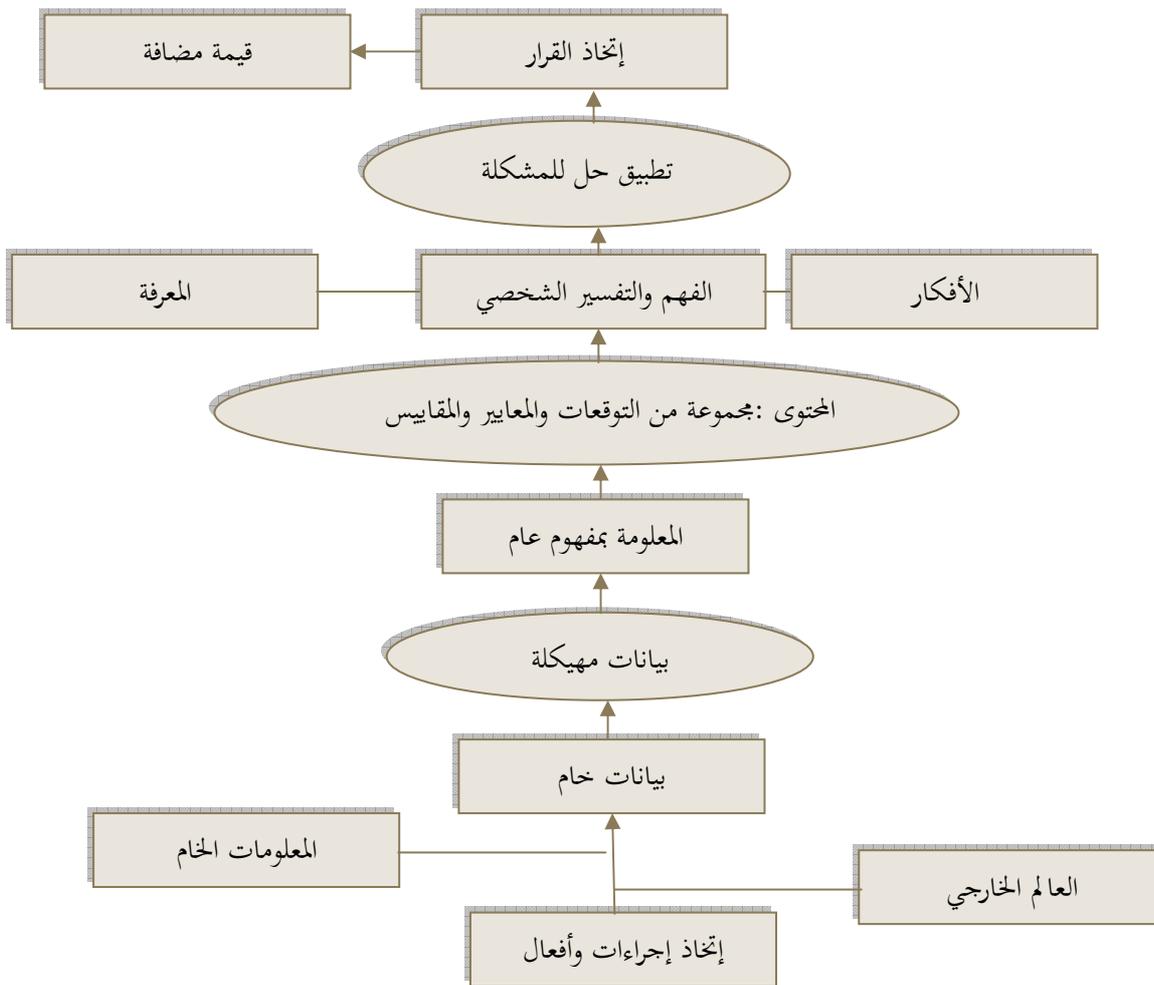
◆ السيطرة على الإجراءات المتبعة للحصول على البيانات الإحصائية؛

◆ بحث عن مصادر مختلفة لنفس المعلومات ومقارنة البيانات التي تم الحصول عليها؛

♦ مرور المعلومات على خبراء خارجيين.

2-تحليل المعلومات: بعد تحديد نوعية المعلومات من خلال التحقق من صحتها، تعمل منظمة الأعمال على تحديد قيمة الأساليب التشغيلية للتحليل. والهدف من هذا التحليل هو تحويل حجم البيانات الخام التي تم جمعها إلى قيمة مضافة كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2-7): طريقة تحول المعلومة إلى قيمة مضافة



Source: B. Delecroix (2005); **la mesure de la valeur de l'information en IE**; Op.Cit ;P 86 .

إن عملية الذكاء الإقتصادي، تبدأ من البيانات الخام التي تجمعها منظمات الأعمال وفق (الموقع، الإستراتيجية) والتي يتم تحويلها إلى معرفة، وعليه يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين البيانات الخام ومستوى الجودة (قيمة المعلومة) التي من خلالها يتم تحقيق قيمة مضافة. وعليه قد يكون من المفيد على منظمة الأعمال إنشاء "مصلحة خاصة بالذكاء الإقتصادي" ويعني هذا وضع وصف للمعلومات وفق إحتياجاتها. ومن الضروري أن تكون هذه الإحتياجات واضحة بصورة جيدة من قبل الشخص الذي هو المسئول عن مصلحة الذكاء الإقتصادي. بحيث يمكن تمثيل عملية خلق القيمة من المعلومات التي

أضافها سلسلة القيمة<sup>1</sup>. ويوضح زيادة القيمة الواردة في المعلومات ودور الخبراء في إضفاء القيمة المضافة للمعلومة وهو ما يبينه الجدول التالي.

جدول رقم (2-6): يبين دورة قيمة المعلومة

توصيات	معلومات متقدمة	معلومات معالجة	معلومات منظمة	معلومات خام		نتائج
				معلومات ثانوية	معلومات اولية	
توصيات	منتجات معلوماتية	منتجات نهائية	منتجات وسيطة	معلومات ثانوية	معلومات اولية	أمثلة
الحجج والتوصيات	تقرير يظهر موقف الشركات المتنافسة من هذه المواد الجديدة (الإستثمار، والحصول على براءات الإختراع...)	تقرير حول التركيبة الداخلية الإتجاهات والنتائج المتعلقة بالمواد جديدة مثيرة للإهتمام للمؤسسة	تدفق المعلومات الداخلية في المؤسسة التي تحتوي على المعلومات الجديدة	تصنيف المعلومات في مكتبات وفهرستها في قواعد بيانات خارجية	معلومات تقنية براءات الإختراع، إحصاءات التي جمعتها المؤسسة	
خبراء داخليين مثل المعلومات المتأتية من لجان التوصيات (الخارجيين)	خبراء الداخليين (مثل المعلومات المتأتية من المصلحة التجارية والتسويق)	خبراء داخليين (مثل المعلومات المتأتية من المصلحة التقنية للمؤسسة)		خبراء داخليين (مثل المعلومات المتأتية من المصلحة التجارية للمؤسسة)		تقارير الخبراء

Source :Bertand Delecroix (2005); « la mesure de la valeur de l'information en IE »; Op Cit ;P 87

كما هو معلوم فإن المعلومات الخام تأتي من عدة مصادر رسمية وغير رسمية وبالتالي فإن تحويل المعلومة إلى معلومة ذات قيمة يتم من خلال ثلاث مراحل أساسية:

- ◆ المرحلة الأولى يتم فيها تنظيم المعلومات، فهرستها وتخزينها. كما يتم في هذه المرحلة لإعتماد على آراء الخبراء في تقديم قيمة مضافة للمعلومة؛
- ◆ المرحلة الثانية هي معالجة هذه المعلومات الخام لإنتاج المعلومات وسيطة؛
- ◆ المرحلة الثالثة التي يتم الوصول فيها إلى القيمة القصوى. وهذا هو جوهر الذكاء الإقتصادي. حيث أن نتائج تحليل المعلومات الواردة يتم إستخدامها لإتخاذ القرارات. هذه الخطوة توفر المعلومات والمعرفة المتقدمة، وإثراء قيمة المعلومة من خلال الأخذ بآراء الخبراء داخليين أو خارجيين.

<sup>1</sup> - Degoul. P. (1992): « Le pouvoir de l'information avancée face au règne de la complexité. Annales de Mines », Avril 1992 ;P51 .

رابعاً: بثّ المعلومة من أجل إتخاذ القرار

إنّ كل العمليات الخاصة بتحديد، جمع ومعالجة المعلومة تكون بدون فائدة، إذالم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلاّ إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها<sup>1</sup>.

لأن المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة ويكون لها قيمة إستعمالية إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد منها والذي يُوظفها في مجال معين لحل مشكلة أو قضاء حاجة، بتعبير آخر فالمعلومات التي تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة هي فقط المعلومات ذات الجودة العالية والكفاءة والفعالية من حيث ماتمتاز به من خصائص. إنّ نشر وتوزيع المعلومة إذاً يشكل خطوة أساسية لتفعيل دور الذكاء الإقتصادي، لذا فهو يشترط:<sup>2</sup>

**1-تحديد قيمة المعلومة:** تعتبر قيمة المعلومات في الوقت المعاصر ثروة هامة إذ أن التحكم والإستغلال لها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً لإستمرار وتطور المؤسسة. حيث يمكن تعريف قيمة المعلومات بأنها "درجة الإيفاء بالإحتياجات والتوقعات من قبل مقدمي المعلومات أو عمال المعرفة عند قيامهم بأعمالهم"<sup>3</sup>.

في حين عرّفها المعهد القومي للمقاييس والتكنولوجيا (NAST) الأمريكي بأنها "المصطلح الذي حمل في طياته أبعاد المنفعة والموضوعية والنزاهة"<sup>4</sup>.

لأن المعلومات لا ترقى إلى مستوى الجودة ويكون لها قيمة إستعمالية إلا إذا كانت مطابقة لحاجة المستفيد منها والذي يوظفها في مجال معين لحل مشكلة أو قضاء حاجة، بتعبير آخر فالمعلومات التي تساهم في ترشيد عملية إتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة هي فقط المعلومات ذات الجودة العالية والكفاءة والفعالية من حيث ماتمتاز به من خصائص.

ويُعتبر نشر المعلومة وتوزيعها غير كافٍ، بل يجب أيضاً تحويل هذه المعلومات المفيدة إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمتخصصين في الذكاء الإقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى ترتيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في منظمات الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - B.Martinet (2001), **L'intelligence économique**, Editions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P 75

<sup>2</sup> - A.Bloch (1996), **L'intelligence économique**, Economica, Paris, P 19.

<sup>3</sup> \_موقع كنان أونلاين: أبعاد جودة المعلومات وتشخيص إنحرافات الأداء: مقال منشور على الموقع التالي:

<http://www.kenanaonline.com/user/ahmed/kordy/posts>: consulté, le, 21. 1. 2016, à : 21.00.

<sup>4</sup> - موقع كنان أونلاين: أبعاد جودة المعلومات وتشخيص إنحرافات الأداء، نفس المرجع السابق.

حيث أن الغاية الأساسية لجمع البيانات ومعالجتها للحصول على المعلومات إنما يرجع إلى مساعدة المدير في إتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وعلى المدير أن يقرر نوعية المعلومات التي يحتاجها لتساعده في إتخاذ قراراته، كما أنه لا داعي للحصول على هذه المعلومات إلا إذا كانت لها قيمة ويمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية:

$$\text{قيمة المعلومات} = \text{التحليل الجيد للحاجيات} + \text{مصادر ملائمة وذات جودة} + \text{جودة التحليل} + \text{النشر والتغذية المرتدة} + \text{الأمان}$$

2- تحديد أدوات بث المعلومة: إنَّ بثَّ المعلومة يحتاج إلى مجموعة أدوات من بينها:

1-2 **الإجتماعات:** حيث تضم مجموعة من الموظفين بمختلف أقسامهم ومستوياتهم، بحيث يجب على كل من يشارك أن يحضر ملفات التي سوف يتم بثها وهو ما يساهم في دوران جيد للمعلومة وتبادل الأفكار من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، وأيضًا بين مختلف المستويات.

2-2 **تقارير المهمات وإستخلاص الزيارات:** تحديد المرسل إليهم، درجة السرية، خصائص التخزين (أين يتم التخزين؟ كيف؟...).

2-3 **الرسائل المعلوماتية الرسمية (Newsletter) والجرائد الداخلية:** السياسة المتعلقة بالنشر يجب أن تُعرف مسبقًا وتحدد جيدًا ما تستطيع كتابته.

2-4 **الرسائل الإلكترونية الداخلية:** وهو عبارة عن أداة لبث المعلومة المستعملة وتقدم عدة ميزات: بساطة الإستعمال التحديد السهل لمستقبلي الرسائل، إستعمال هذه الأداة يجب أن يكون في إطار من الأمن كإستعمال أنظمة حماية وأمان (Antiverus-Pare Feu....) للموزعين والبريد المعلوماتي وهذا حتى يتم تأمين التبادلات عن طريق ترقيم المعطيات الأكثر حساسية، وهناك قوانين يجب أخذها بعين الإعتبار (التأكد من عناوين البريد الإلكتروني خاصة الأشخاص المعنيين.... إلخ).

2-5 **الانترانت (Intranet):** هو أداة تسمح ببث وتوزيع المعلومة على مستوى المؤسسة أي إتاحة كل أنواع الملفات للأشخاص، وهو موزع على مختلف خدمات المؤسسة، ويضم إمكانية وضع أنظمة الكترونية مثل: الرسائل. هذه الأداة يجب أن تُستعمل في إطار حماية المعلومات.

<sup>1</sup> - B.Martinet (2001), « L'intelligence économique », Op.Cit,P.10

إذا كانت أدوات الإتصال المعلوماتية متعددة، وسهلة الإستعمال فإن دوران ونشر المعلومة لا تتم بدون تطبيق حقيقي من طرف إدارة المؤسسة لتنمية ثقافة "التغذية العكسية" Feed-Back لخلق فرص من أجل التبادل. وهذه المرحلة توليه ثلاث عقبات داخل المؤسسة:<sup>1</sup>

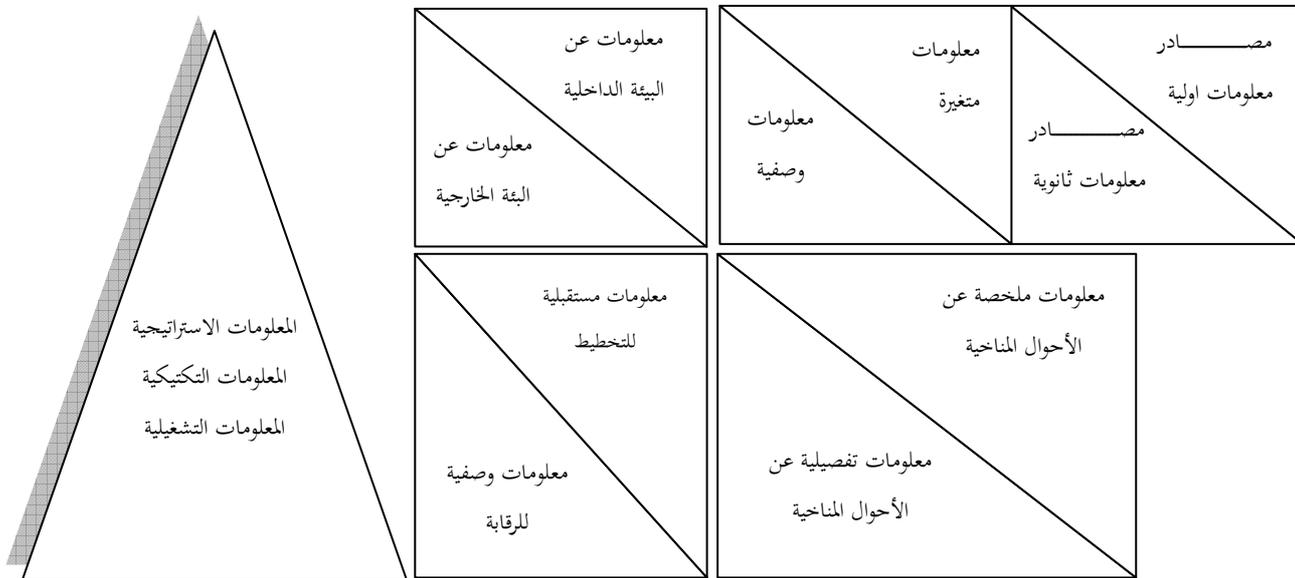
- **طبيعة ثقافة الأفراد:** حيث نجد أن بعض الرؤساء ينفردون في التصرف بالمعلومة نتيجة اعتقادهم بأنهم يعرفون كل شيء. مثل قول بعض الرؤساء "تعلمت كل شيء ، إذن لماذا أحاول أن أعرف؟".

- **الأوامر التنظيمية:** الهيكل التدريجي، الكفاءات الناقصة من طرف المصالح المتخصصة والتي لا تتوافق في هيئتها مع مطالب المؤسسة.

- **تجارب الأفراد:** فبعض الأفراد يتمسكون بالمعلومات القديمة ويؤمنون بالتجربة دون محاولة تعلم الجديد وتفتح على ثقافة العالم .

ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط بل أكثر من ذلك تكون قدرتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة، والسيطرة على المواقف المتوقعة لتأمين إتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة وبأدنى تضحية إذا لزم الأمر ذلك. مثلما هو مبين في الشكل التالي.

شكل (2-8) يوضح أنواع المعلومات المطلوبة لعملية إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.



المصدر: صونيا محمد البكري: مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>1</sup> -Guy Massé et François Thibaut (2001), « Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence économique », édition de Boeck ,Université Bruxelles ,1<sup>er</sup> édition ,P193 .

من خلال الشكل يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات وفقاً لمعيار للمستويات الإدارية وهي كالتالي:

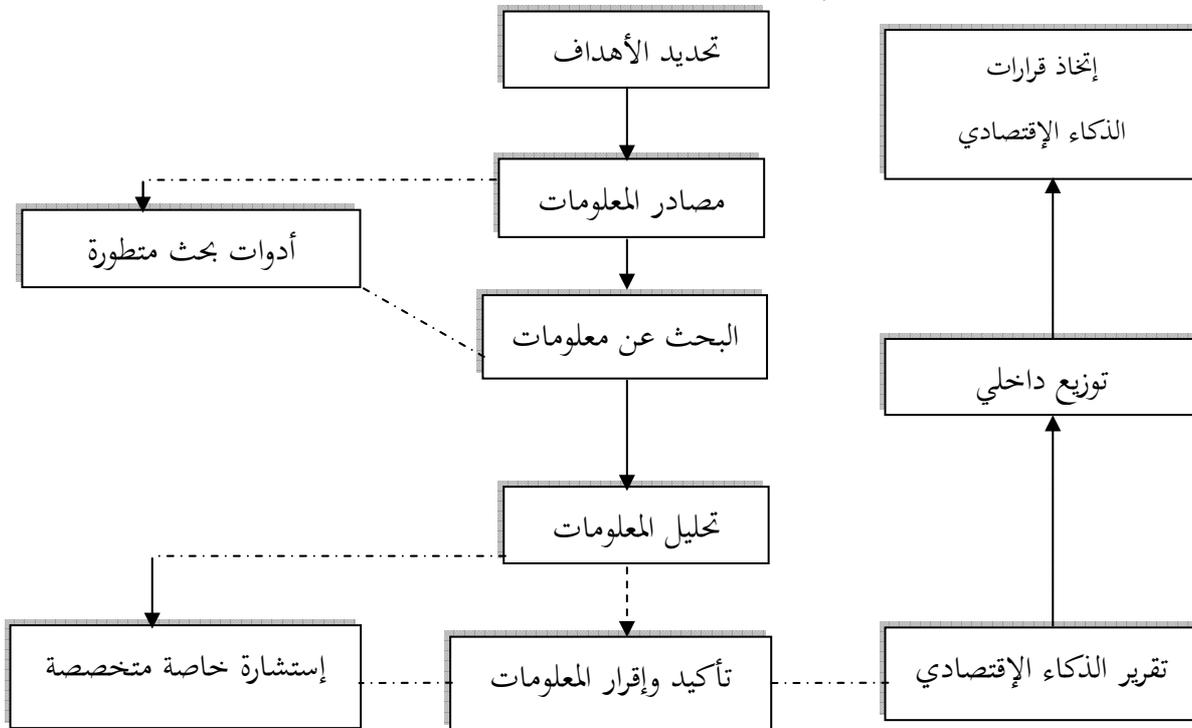
-المعلومات الإستراتيجية: تعتبر من أهم المعلومات التي من خلالها يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يُستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية لمنظمة الأعمال، حيث ترتبط قراراتها بمستقبل المؤسسة وتلعب دوراً هاماً في عملية تكيفها مع تغيرات المحيط. وبالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى، وذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا.

-المعلومات التكتيكية (الوظيفية): تتعلق عادة بالقرارات التكتيكية التي تصدرها الإدارة الوسطى، حيث تعمل على ضمان التنسيق بين مختلف الأقسام وتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة. وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك المؤسسة لجعلهم يتوافقون مع أهدافها.

-المعلومات التشغيلية: تتعلق عادة بالقرارات التشغيلية التي تصدرها الإدارة السفلى، التي تتميز بالإعتيادية والروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج، وهي تفصيلية ودورية.

وفي الأخير يمكن القول أن مسار وهيكل الذكاء الإقتصادي يشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة من بينها عملية إتخاذ القرار تعمل في إطار منظم ومُنسق بغية تحقيق أهداف محددة مثلما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (2-9): مسار وهيكل الذكاء الإقتصادي .



المصدر: يحيوش حسين (2012). "الذكاء الإقتصادي: مقارنة نظرية" بحث مقدم الى : المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر. ذكاء الأعمال و

إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012 عمان، الأردن، ص 235.

## المطلب الثالث: وظائف الذكاء الإقتصادي

بالنسبة لوظائف الذكاء الإقتصادي فقد تناولها الكتاب حسب العمليات التي يقوم عليها هذا الأخير وكذا حسب أهدافه:

## أولا: وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Bruno Martinet et Yves –Michel Marti

التي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- وظيفة اليقظة (La Veille) أو السهر (La Vigilance) من أجل الحماية من المخاطر وريح الفرص، وذلك بإعتبار

أن البيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وبسرعة كبيرة؛

2- وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة: حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغييرها وتطورها، ومنه العمل على التأقلم

معها يمكنها من تحقيق الذات والإستمرار؛

3- وظيفة المعرفة (Reconnaissance) أو الإستعلام (Renseignement): حيث يتم مراجعة وفحص إذا ما

كانت النتائج صحيحة ومرضية لتحقيق الأهداف المنتظرة.

## ثانيا: وظائف الذكاء الإقتصادي حسب Corin Cohen

لقد قام Corin Cohen بتقسيم أحر لوظائف الذكاء التي تضم الوظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء كما هو موضح في

الشكل التالي.

<sup>1</sup> -Bruno Martinet , Yves Michel Marti (1995); « l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise » ;édition organisation ,Paris; P15 .

الشكل رقم (2-10): وظائف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الإقتصادي

		الوظائف
الذكاء الإقتصادي		Proactive (1&2) أكثر نشاط
		Coordinatrice التنسيق
		Sécuritaire (الأمن) الحماية
اليقظة الإستراتيجية		Protectrice الحماية
		Connaitre les besoins التعرف على الحاجات من المعلومات
		Animation et Communication التنشيط والاتصال
		Analytique et Synthétique التحليل والتركيب
		Informative الإعلامية
		Anticipative التوقعية

Source :Corin Cohen; « **Veille et l'Intelligence Stratégique** »; Op Cit ;p-p (104-107)

من خلال الشكل الذي يبين وظائف كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، نلاحظ أنه توجد وظائف مشتركة بينهما، غير أن وظائف الذكاء الإقتصادي بإعتباره أشمل من اليقظة وفيما يلي عرض لهذه الوظائف:

1- الوظيفة التوقعية (**Anticipative**): عن طريق الإلتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق...) والفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التموّج في سوق خارجي...) وكشف الوضعيات المستقبلية.

2- الوظيفة الإعلامية (**Informative**): تعد وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الإقتصادي، فيما أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات فإن هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية.

3- الوظيفة التحليلية التركيبية (**Analytique et Syntetique**): والتي تقوم على تحليل المعلومات المجمعة بوسائل عدة من أجل إستنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمّة من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرار.

4- وظيفة التنشيط والاتصال (**Animation et Communication**): الإتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعة والمحللة والمركّبة من أجل إعطائها أكبر قيمة وإستغلالها أحسن إستغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.

5-وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات (Connaitre les Besoins): من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة إتخاذ القرار.

6-وظيفة الحماية لليقظة والذكاء (Protectrice): متمثلة في حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.

تُعتبر هذه الوظائف سابقة الذكر مشتركة بين الذكاء واليقظة، غير أن الذكاء يشتمل على وظائف أخرى وهي تتمثل فيما يلي:

-وظيفة التنسيق (Coordinatrice): تعمل على التنسيق بين الإستراتيجيات من أجل الإختيار الأمثل بينها.

-وظيفة أكثر نشاط (Proactive): التي تقوم على توريد المعلومات المنشّطة أي المعالجة القيّمة وهذا يعني تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة وقيمة أكثر للمعلومات.

#### المطلب الرابع: مستويات الذكاء الإقتصادي

يمثل الذكاء الإقتصادي مفهوماً جديداً نشأ في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة، يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف، أيا كان مجالها، والإستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها المؤسسة الإقتصادية. فهو يطبق على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين:<sup>1</sup>

#### أولاً: المستوى الكلي (الدولة)

يسمح إستعمال الذكاء الإقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير، والحث على النباهة بالإعتماد على الذكاء الإقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة وحراسة المنافس بتحسيس إطارات المؤسسات بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن العولمة لا تعني نهاية الصراعات الإقتصادية بين الدول، بل هي تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم فيها كمصادر الطاقة للوصول

<sup>1</sup> \_Chell Amine. (2003) : « **L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales** », communication soumise au XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AMIS), Les Côtes de Carthage, Tunisie, les 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P : 04.

إلى الأسواق الإستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات<sup>1</sup>.

كما يسمح تطبيق الذكاء الإقتصادي على المستوى الكلي إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- ◆ معرفة وفهم الإشكاليات المتعلقة بالعمولة ومجتمع المعلومات، والتحكم في طرق التحليل الجيوسياسي والجيوي إقتصادي المساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسات العمومية والخاصة؛
- ◆ التحكم في حلقة الإستعلام؛
- ◆ التعرف والتعبير على إحتياجات المؤسسة في مجال المعلومات؛
- ◆ إقامة وتنشيط وقيادة نظام جمع وإستغلال ونشر المعلومات وفق سلم إتخاذ القرارات؛
- ◆ إقامة نظام تخزين وإستثمار المعارف المتوصل إليها؛
- ◆ التعرف والتحكم في الرهانات والمخاطر المتعلقة بالمعلومات؛
- ◆ تحديد وتنفيذ السياسة الأمنية داخل المؤسسات العامة والخاصة؛
- ◆ إقامة وتنفيذ خلية لإدارة الأزمات؛

#### ثانيا: على المستوى الجزئي (المؤسسة)

الذكاء الإقتصادي عملية تتجاوز إطار المؤسسة فهو قادر على أن يُعطي البعد المحلي، الوطني أو الدولي، إذ أن المؤسسة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الإقتصادي، لأنه قبل كل شيء يُعد منهجًا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الإستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقًا لمقاربتين لتسيير المعلومة، إحداها دفاعية والمتعلقة

<sup>1</sup> \_مسعود ديلمي (2008)، الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، 2008/11/27، ص 18.

<sup>2</sup> \_تير رضا؛ ”دور الذكاء الاقتصادي في ارساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر“ ص 18-20، من المرجع الأصلي :

Fuld ,Leonard M (1995) ,”The new competitor intelligence :The complete resource for finding ,analysing and information about your competitors” :New York ;Jhon Wiley

[http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com\\_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no\\_html=1](http://www.csla.dz/mjls/index.php?option=com_remository&Itemid=55&func=download&id=21&chk=d24962c186721789f4a8d68367bc5d06&no_html=1)

بحماية الإرث المعلوماتي والثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي<sup>1</sup>. وبالتالي يسمح تطبيق الذكاء الإقتصادي على المستوى الجزئي إلى تحقيق ما يلي:

- ◆ تفعيل نظام المعلومات؛
- ◆ إلغاء حواجز مرور المعلومة؛
- ◆ بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة؛
- ◆ تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الإتصال؛
- ◆ تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير؛

بالنسبة لمستويات الذكاء الإقتصادي فقد تناولها الكاتب F.Jakobiak في خمس مستويات لخصها في الشكل التالي

الشكل رقم (2-11) يبين مستويات الذكاء الإقتصادي



Source :F. Jakobiak, (2001) : « L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, paris, P : 13.

من خلال الشكل يتضح أن السلطات العمومية تضطلع لإرساء منظومة وطنية للذكاء الإقتصادي، من خلال وضع الإستراتيجيات الكفيلة بإختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة والممكنة، إقتصادية كانت أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية، وذلك من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار، مع ضمان التواصل بين فروع المؤسسات الكبرى ومراكز البحث والخبراء وغرف التجارة والصناعة.

<sup>1</sup> \_منصب مقاوب (2009)، الذكاء الإقتصادي ودور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص153.

هذا التجاوز للنشاطات التقليدية للمؤسسة ناتج عن الإرادة أو النية الإستراتيجية والتكتيكية التي يجب أن تأخذ الصدارة عند القيام بتنفيذ النشاطات الجزئية، وكذا عن التفاعل بين كل مستويات النشاط المعنية بمهام الذكاء الإقتصادي بداية من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة وصولاً إلى المستويات الوطنية (الإستراتيجيات المتفق عليها من بين مختلف مستويات القرار) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)؛

### ثالثاً: دور الدولة في مساعدة المؤسسات بمجال الذكاء الإقتصادي

إنّ الذكاء الإقتصادي ليس حكراً على الدولة أو على المؤسسة بل هو مفهوم يخص كلا الطرفين، إلا أن الدولة تستخدمه من خلال رؤية عامة، في حين تستخدمه المؤسسة من خلال رؤية خاصة، وبالتالي فإن الأهداف والوسائل تختلف، بدون تناسي أن نتائج المؤسسات لها تأثير على الدولة ونشاطات هذه الأخيرة تؤثر على المؤسسات، وبالتالي فإن دور الدولة يتمثل في توجيه سياسة الذكاء الإقتصادي وتوفير الوسائل الضرورية للمؤسسات من أجل تطبيقه وهذا عن طريق:<sup>1</sup>

- ◆ تهيئة الجو والظروف الملائمتين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تنتخبط فيها.
  - ◆ التقليل من اللاحقين، معتمدة في ذلك على وزن القطاع العمومي في الإقتصاد المحلي وأهمية هيكله في الميدان (أجهزة الإحصاء، السفارات، غرف التجارة... إلخ)
  - ◆ تعريف المحاور الأولية في التنمية؛
  - ◆ إبراز النشاطات الفعلية للذكاء الإقتصادي؛
  - ◆ تثبيت المصطلح في الميدان، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لإنطلاقة المؤسسات؛
  - ◆ التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية من خلال التوجيهات الإستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع؛
  - ◆ توفير المعلومات الموثوقة والمصدقة من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو طرح ممثلين لدى الوزارات المهمة، ومنظمات أخرى مثل: الجمارك، مركز الإحصائيات... إلخ
- هذه بصفة عامة مختلف الأدوار التي يمكن أن تساعد الدولة من خلالها المؤسسة على تطبيق نظام الذكاء الإقتصادي.

<sup>1</sup> \_بن عنتر عبد الرحمان (2011)، " دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الإقتصادي في الجزائر"، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011، ص ص (3-4).

## المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

بعدما كانت تطبيقات الذكاء الإقتصادي حكراً على الهيئات العمومية، أصبح الذكاء الإقتصادي في الأونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في إهتمامات العديد من المؤسسات الإقتصادية الكبرى، وذلك نتيجة للإمتميازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي خاصة في ظل البيئة المعقدة التي تعيش فيها.

## المطلب الأول: آلية تطبيق أسلوب الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

تواجه المؤسسات الإقتصادية اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الإقتصاد، إشتداد المنافسة عالمياً مع إنفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا، إزدياد الإهتمام بالعنصر البشري، بروز المعلومة والمعرفة كمورد جديدة للإنتاج. كل هذا جعل من العالم اليوم يتميز بإقتصاد معرفي يقوم أساساً على المعرفة والعلم بدلاً من الصناعة. هذه المعطيات التي يمر بها العالم جعل المؤسسة الإقتصادية مُجبرة على تبني وتطبيق أسلوب تسييري يضمن لها الإستمرارية، من خلال إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

## أولاً: خطوات تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

تعتبر مؤسسة الأبحاث Gartner أول من طرحت مصطلح الذكاء الإقتصادي وذلك في نهاية العام 1980، حيث تنصح Gartner المؤسسات الإقتصادية بالإستفادة من بيئتها التنافسية العالية من أجل الحصول على أفضل الأسعار لشراء مكونات الذكاء الإقتصادي الأساسية. وأن تكون دائماً على إستعداد للحصول على التكنولوجيا الحديثة. وأن تستخدم الذكاء الإقتصادي في مجال الإدارة بمختلف مستوياتها وأقسامها ويتم ذلك بإتخاذ الخطوات التالية:<sup>1</sup>

◆ التنوع في طرق إدارة محفظة الذكاء الإقتصادي؛

◆ إحداث التكامل بين الذكاء الإقتصادي ومتطلبات العمل؛

◆ إرساء ثقافة التعامل مع المعلومات وتحليلها لدى المستخدمين؛

◆ تأسيس بنك معلومات يدعم إستراتيجية الذكاء الإقتصادي.

إنطلاقاً من هذا، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لإعتماد الذكاء الإقتصادي في إستراتيجياتها التطويرية والتحسينية والإستباقية من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> \_ منير نوري (2004)، معوقات مساهمة العولمة الإقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، السادسي الثاني، ص88.

عند تطبيق نظام الذكاء الإقتصادي من الضروري أن تُؤخذ بعين الإعتبار عشر (10) خطوات رئيسية والتي يمكن حصرها كالتالي:<sup>1</sup>

- الخطوة الأولى: كسب الإدارة التنفيذية التأييد والإلتزام للذكاء الإقتصادي؛
  - الخطوة الثانية: تعيين مدير الذكاء الإقتصادي، الذي سيقود العملية عن طريق وضع المبادئ، الأهداف والتوجيهات الواضحة والموضوعية لوظيفة الذكاء الإقتصادي، مهام المنافسة، مهارات ومصالح أعضاء الفريق دون تشتيت إنتباه الفريق؛
  - الخطوة الثالثة: تحليل سلوك أصحاب المصلحة (Stakeholder) لتحديد من هم مستعملي نظام الذكاء الإقتصادي وتحديد الغرض من إحتياجهم للنظام.
  - الخطوة الرابعة: تحديد الهدف، الإتجاه والسياسات من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة الثالثة، وتوسيع البيان الذي سيستفيد منه النظام، والخدمات والمنتجات التي يتم تسليمها؛
  - الخطوة الخامسة: إجراء تدقيق للمعلومات، ماهي المعلومات التي توجد بالفعل في المؤسسة لدعم الإحتياجات التي تم تحديدها في الخطوة الثالثة، ويدعم التركيب الموجود لإيصال هذه المعلومات في المؤسسة؛
  - الخطوة السادسة: إجراء تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لعملية الذكاء الإقتصادي؛
  - الخطوة السابعة: إجراء تحليل ميداني للقوة، الذي يمكن من خلاله معرفة العوامل التي يمكن أن تعيق الذكاء الإقتصادي؛
  - الخطوة الثامنة: تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تكفل نجاح العملية؛
  - الخطوة التاسعة: إتخاذ قرار بشأن وضع إستراتيجيات لإنشاء أو تطوير نظام الذكاء الإقتصادي؛
  - الخطوة العاشرة: تحديد خطط العمل التي ستكون ضرورية لتقديم الإستراتيجيات وتوزيع المسؤوليات، والأطر الزمنية وتقييم مراجعة هذه الأعمال؛
- الخطوات المذكورة المبينة أعلاه يمكن أن تتبع في جميع أنواع المؤسسات، وإستعمال هذه الطرق المنتظمة لتطبيق نظام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة يمكن أن تضمن نجاح العملية.أي أن هناك شروط وضوابط لا بد من إحترامها.

<sup>1</sup> \_فاطمة الزهراء كباش (2011) "الذكاء الإقتصادي كخيار لتفسير عدم إستقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الإقتصاديات الناشئة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم المالية، 2011-2012، ص140.

ثانيا: مقومات وشروط تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

لكل مؤسسة نظام للذكاء الإقتصادي خاص بها يعتمد على مرجعية والتي يمكن عرض أهم عناصرها الأساسية فيما يلي:

**1- الرغبة والإلتزام الحدي من جانب الإدارة العليا:** إذا لم تتوافر الرغبة والإرادة لإنجاح هذا النظام، فالمشروع محكوم عليه بالفشل دائماً. لذا يجب أن تدعم الإدارة العليا إرساء ثقافة الذكاء الإقتصادي وتطبيقه في المؤسسة الإقتصادية، وإلا سيجد القائمون عليه أنفسهم معزولون وأفعالهم لها تأثير محدود<sup>1</sup>.

واللافت أنه من المستحيل معرفة كل شيء عن كل شيء، ولذلك فمن الضروري تحديد ما هو مهم حقاً للمؤسسة وضبط الإحتياجات بشكل واضح والتي توجه وبسهولة مراحل الجمع والمعالجة.

كما تتمثل الخطوة التالية في التركيز على قضية واحدة. ويجب على الإدارة تحديد الأهداف ومهنة المؤسسة وكذا بيئتها وللوصول إلى ذلك يجب على الإدارة تحليل الوضع الحالي أو بعبارة أخرى التركيز على الموارد المتاحة والتي يمكن أن تساعد المسئول على جمع، تحليل وإستخدام المعلومات.

فمهمة تحديد القضايا والإحتياجات هي أولاً وقبل كل شيء من صلاحيات ووظائف الإدارة، ولكن يمكن أن يشاركها موظفون آخرون في ذلك، حسب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية وتطورها، فجميع المستخدمين معنيون لأن كل موظف يعتبر حلقة في سلسلة المعلومات. وفي كل مجال مراقبة ذو أولوية يكون هناك بعض الأشخاص الفاعلين دون إهمال الشركاء المميزين للمؤسسة.

**2- إستغلال جميع مصادر المعلومات القانونية:** تحتاج المؤسسة الإقتصادية إلى المعلومات للقيام بأعمالها الإدارية ولتأدية وظائفها المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لأن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد على حد كبير على كفاءة أجهزتها الإدارية في تأدية نشاطها، ويتوقف ذلك على نوعية المعلومات التي يعتمد عليها عند إتخاذ القرارات، حيث هناك مجموعة من الميزات لا بد من توافرها في المعلومة لكي تكون نافعة وذات قيمة إقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> \_Jakobiak .F (2004) « l'intelligence économique :en pratique » ,2<sup>ème</sup> Edition ,Edition d'organisation ,Paris ,P37

<sup>2</sup> \_ Audigier Marc, Condon Gérard, Rassat Patrick (2003) ; « L'intelligence économique :un nouvel outile de gestion », Maxima, P 46.

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من داخل أو خارج المؤسسة، ونستطيع توضيح ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

**1-2 المصادر الداخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة الإقتصادية مثل المشرفن ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم، وهذه المصادر تغطي حقائق عن أساسيات مخططة ومنظمة لتدعيم القرارات. كما يتم تجميع البيانات الداخلية على أساس رسمي أو غير رسمي من خلال إتصالات عارضة غير نظامية ومناقشات غير مرتبطة بهذه الأعمال.

**2-2 المصادر الخارجية:** تكون المصادر الخارجية و البيئية مولدات وموزعات للمعلومات الموجودة خارج نطاق المؤسسة الإقتصادية، وتتضمن هذه المصادر: العملاء، الموردن، النقابات العمالية والهيئات الحكومية والنشرات المهنية والإتحادات الصناعية، وتمتد مثل هذه المصادر المنشآت بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تُعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب الحدوث. والحديث عن المصدر يعني الجهة التي تم الحصول على المعلومة منها، ما يقودنا إلى إعتداد الصفة الرسمية أو غير الرسمية.<sup>2</sup>

**-المعلومات الرسمية:** تُصدر عن القنوات الإدارية الرسمية المعروفة كالتقارير أو المجالات، المنشورات المختلفة والكتب والأطروحات، وهي تنظم وفقاً لأساليب وإجراءات خاصة بها تعمل على جمعها وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها على شكل معلومات مفيدة للإدارة والجهات المتعاملة مع المؤسسة.

**-المعلومات الغير رسمية:** تتضمن الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات...إلخ. وغالباً ما تتكامل هذه المعلومات مع المعلومات الرسمية. وتستخدم في بعض الأحيان بدلاً من المعلومات الرسمية في حالة عدم توافر هذه الأخيرة. تعتمد على قيمة وفائدة هذه المعلومات على المستفيد نفسه، فهو الذي يستطيع تحديد ما إذا كانت هذه المعلومات هامة أو مفيدة بالنسبة له وللمؤسسة.<sup>3</sup>

وهناك أربعة أنواع من مصادر المعلومات (على حسب وسائل الإعلام المستخدمة لنقل المعلومات):

**-بيئة المؤسسة:** (العملاء والموردون والشركاء...إلخ) وتتضمن العديد من المصادر غير الرسمية للمعلومات كما أنه من الضروري أيضاً إضفاء الطابع الرسمي على جمع ونقل المعلومات، التي هي عمل الجهات الفاعلة مثل الموزعين، القائمين على خدمة ما بعد البيع، وكلاء البيع...إلخ.

<sup>1</sup> \_السعيد خشبة محمد (1987)، "نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا"، القاهرة، ص 51 .

<sup>2</sup> \_الصباغ عماد (2000)، "نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 12.

<sup>3</sup> \_مصطفى حلمي يحي (1998)، "أساسيات نظم المعلومات"، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 96 .

-المعارض: يمكن أن تكون غنية جدًا من حيث المعلومات، ويمكن أن يتم جمعها وتحليلها ببساطة ومنهجية سهلة ومن الضروري تحديد الإحتياجات من المعلومات قبل ولوج المعارض. أو بعبارة أخرى أن تطرح الأسئلة الصحيحة للحصول على أجوبة مفيدة:

◆ ما هو الأكثر أهمية للمؤسسة في الوقت الحالي؟

◆ ما هي المعلومات التي أحتاجها؟ وعلى أي شكل؟

◆ عند أي عارض يمكنني الحصول عليها؟

◆ من سيتكلف بجمع المعلومات؟

وخلال فترة المعارض، بالإضافة إلى الوسائل التقليدية مثل الورقة والقلم، لا يجب نسيان آلات التصوير، الهواتف المحمولة أو كاميرات الفيديو مع الوضع في الإعتبار أن المنافسين يرغبون أيضا في جمع المعلومات ما يدفع إلى التحلي بالسرية. بعد العرض يسهل تحليل البيانات من خلال عقد جلسات حوار والتي يحضرها المعنيون مباشرة.

-المجلات التقنية: تُعد مصادر مُفضلة لكثير من المؤسسات الإقتصادية، لأنها تمكن من الإستفادة من أحداث المعلومات وفي أشكال مختلفة (مقالات، أخبار، إعلانات..... إلخ). حيث لا تكفي عملية الذكاء الإقتصادي بمجرد القراءة السطحية، فوضع إجراءات يُعد أولوية، لأنه يساعد على ضمان ما يلي:

◆ قراءة المقالات الملائمة من طرف الأشخاص المناسبين.

◆ رسملة عناصر المعلومات الجديدة.

-الانترنت: أصبح وسيلة ضرورية للوصول إلى المعلومات، ومع ذلك فإن عدم وجود بنية واضحة ومنظمة للشبكة يجعل من الضروري وضع إجراءات للبحث عن المعلومات على الانترنت. فعادة ما يعرض المنافسون إستراتيجياتهم بوضعها على مواقعهم. كما ينبغي على المؤسسة عدم إهمال المواقع التي تشمل عملائهم أو منتجاتهم.

كما يسهل مراقبة سلوك المستهلكين المستهدفين من خلال المنتديات التي تتوفر على آرائهم بعدد قليل من النقرات في محركات البحث، التي تمكن من معرفة ما يُقال عن المؤسسة دون إغفال أن مجرد الإشتراك في بعض المجالات الإلكترونية يوفر الوقت والمال.

**3-تكوين العاملين:** يلعب الجميع في المؤسسة دورًا في مجال الذكاء الإقتصادي، كما يجب على الكل معرفة المصادر، وأن يكون على دراية بإستراتيجية المؤسسة ونقل المعلومات إلى المعنيين.

في السابق، لم تلاحظ مبادرات تشجيع أو تحسيس للعاملين في المؤسسات لتبادل المعلومات. وبالتالي فتدريب وتوعية العاملين بثقافة تقاسم المعلومات وكسر الجمود ووضع نظام عرفان وتشجيع وتحفيز الموظفين. هي عناصر مهمة لنجاح عملية أساسية كهذه.

**4- تنمية روح الفريق:** من المستحسن إشراك أكبر عدد ممكن من الفاعلين في تنظيم نشاط الذكاء الإقتصادي بل ويجب أن تكون جميع مجالات المؤسسة على دراية بأن المشروع يخصها: قوى البيع، الموارد البشرية، الإنتاج والإتصال... إلخ ولهذا يجب تنمية روح الجماعة بين العاملين وإبراز دور كل واحد فيهم بما يساهم في حسن سير المشروع الأمر الذي سيساعد على تطبيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

**5- الإتصال:** يُعد الإتصال مفتاح نجاح أي نشاط معلوماتي، لذا فضمان التواصل الكافي من خلال إستخدام البريد الإلكتروني، الانترنت، لوحات الإعلانات، الإجتماعات والنشرات الإخبارية، وتغيير طريقة تدفق المعلومات في المؤسسة بشكل دوري يمنع الأشخاص بأن يصبحوا "جزراً" من المعلومات<sup>1</sup>. كما أن إنشاء شبكة داخلية يمكن أيضاً أن يزيد من إمكانية الوصول إلى المعلومات. وخصوصاً عندما تكون موصولة بقواعد البيانات، ولكن يجب أن يكون لدى الموظفين الدافع والتشجيع على المشاركة الكاملة. كما يجب أن تنزل المعلومات إلى الطبقات السفلى وتأخذ أيضاً مسار الصعود في المؤسسة الإقتصادية.

**6- تكنولوجيا المعلومات:** تُعتبر البرامج المعلوماتية العامة (كمعالجة النصوص، جداول الحسابات، قواعد البيانات، أدوات الإتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومتصفحات الويب والتطبيقات الشبكية) وسائل تسمح لتداول المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.

ولكن يمكن أن يكون الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات مكلف والتي قد لا تنتج عنه الفوائد المتوقعة. لذا يجب عدم الخلط بين المعالجة الآلية للمعلومات والتحكم فيها: "إنها أسطورة خاطئة إذا إعتقدنا في تلخيص معنى المعلومات على أنها ما يمكن تخزينه ومعالجته على الحاسب الآلي".

**7- الشخصية والكاريزما القوية لمنشط النظام:** من الضروري تعيين شخص في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن نظام الذكاء الإقتصادي. ومن الأفضل أن يعهد هذا الدور لمحاور جيدة ومنحه الوقت الكافي للوفاء بمهمته على نحو فعال. كما يجب أن يكون لهذا الشخص تاريخ أو خبرة في علم المعلومات ما يساهم في جني فوائد حقيقية.

<sup>1</sup> \_ Conseil Régional de Lorraine (2003) : « Intelligence économique ,Un guide pour débutants et praticiens »,P23 .

أما عن كيفية تنشيط هذا النظام، فذلك يعتمد جزئياً على حجم الموارد المتاحة لدى المؤسسة الإقتصادية. حيث يمكنها أن تعتمد على فريق دائم أو أن تقسم المهام على عدة أشخاص أي تعتمد على أعوان وظيفيين في تطبيق الدكاء الإقتصادي.

### ثالثاً: أعوان الدكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

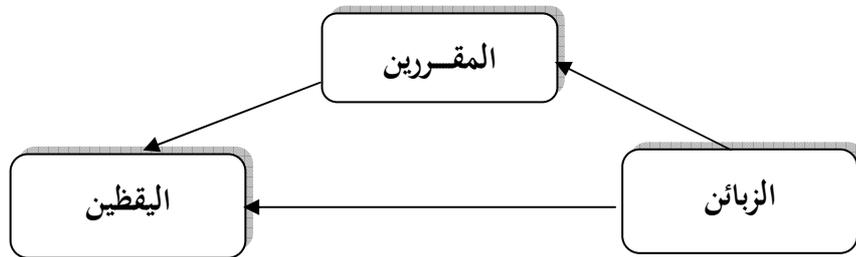
والمقصود بأعوان الدكاء الإقتصادي، الأعوان اللازمة حتى يتمكن هذا الجهاز (الدكاء الإقتصادي) كما وصفه بعض الكتاب من أداء وظائفه سابقة الذكر حسب تسلسل مراحل (سيرورته) إبتداءً من البحث عن المعلومات وحتى الإستغلال لذات القيمة منها، حيث يمكن إظهار الأعوان الأساسيين للدكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الإقتصادية كما يلي:<sup>1</sup>

-المقرر: وهو الذي يستطيع تعريف المشكل وتحليله ووضع في شكل مخاطر وتهديدات يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة فهو يعرف إحتياجات مؤسسته، أشكال وإحتمالات المخاطر والتهديدات الممكنة.

-اليقظ: هو الشخص الذي يختص بمنهجية جمع وتحليل المعلومات، هدفه الحصول على دلالات أو معلومات ذات قيمة مضافة يستطيع المقررون الإعتماد عليها. بعد إنتهاء المقرر من تصوّر المشكل فإن اليقظ عليه ترجمته في شكل معلومات يجب جمعها والتي تعتبر ضرورية في تعداد الإشارات، كما أنه على اليقظ أيضاً أن يعرف مصادر المعلومات الملائمة وإستعمال خبرته من أجل الحصول عليها لأنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات الملائمة في مصدر واحد، ومن أجل النجاح في هذه العملية عليه تصفية قاعدة معلومات المؤسسة التي تُعتبر أكيدة وصالحة، ولكن عليه إدراك أن ليس كل المعلومات ضرورية للمشكل بصدد الدراسة.

-الزبون: هو المستعمل الأخير للنظام، يستطيع أن يأخذ دور المقرر أو دور اليقظ، يتم تعريف هذا المستخدم عن طريق مستوى النظام الذي يتفاعل معه. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (2-12): الأعوان الأساسيين للدكاء الإقتصادي



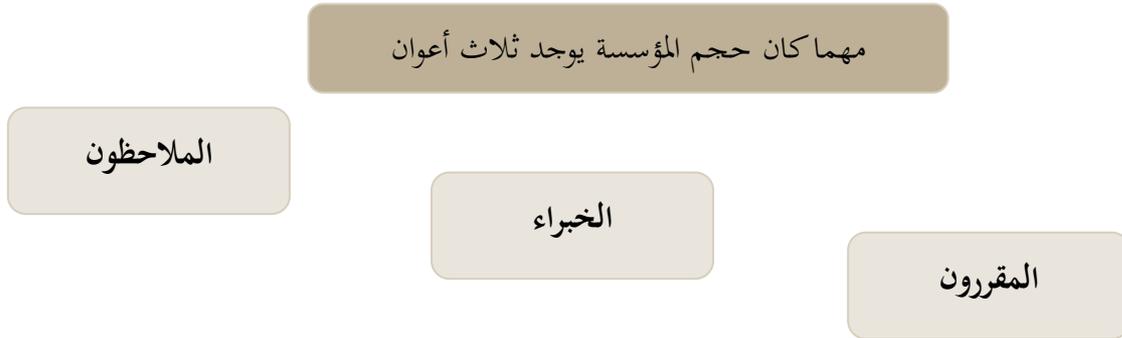
المصدر: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> F.Jakobiak (2004) ; « l'intelligence économique :la comprendre, L'implanter, L'utiliser » ; Op Cit; P83 .

وفي مرجع آخر نجد أن أعوان الذكاء الإقتصادي هي كالتالي:<sup>1</sup>

الملاحظون (Les Observateurs)، الخبراء (Les Experts)، المقررون (Les Décideurs) مهما كان حجم المؤسسة، إذ أن الملاحظون يقومون بمراقبة المحيط وجمع المعلومات التي سوف يقوم الخبراء بتحليلها وتنظيمها ووضعها في يد المقررين من أجل إتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-13): الأعوان الوظيفية للذكاء الإقتصادي

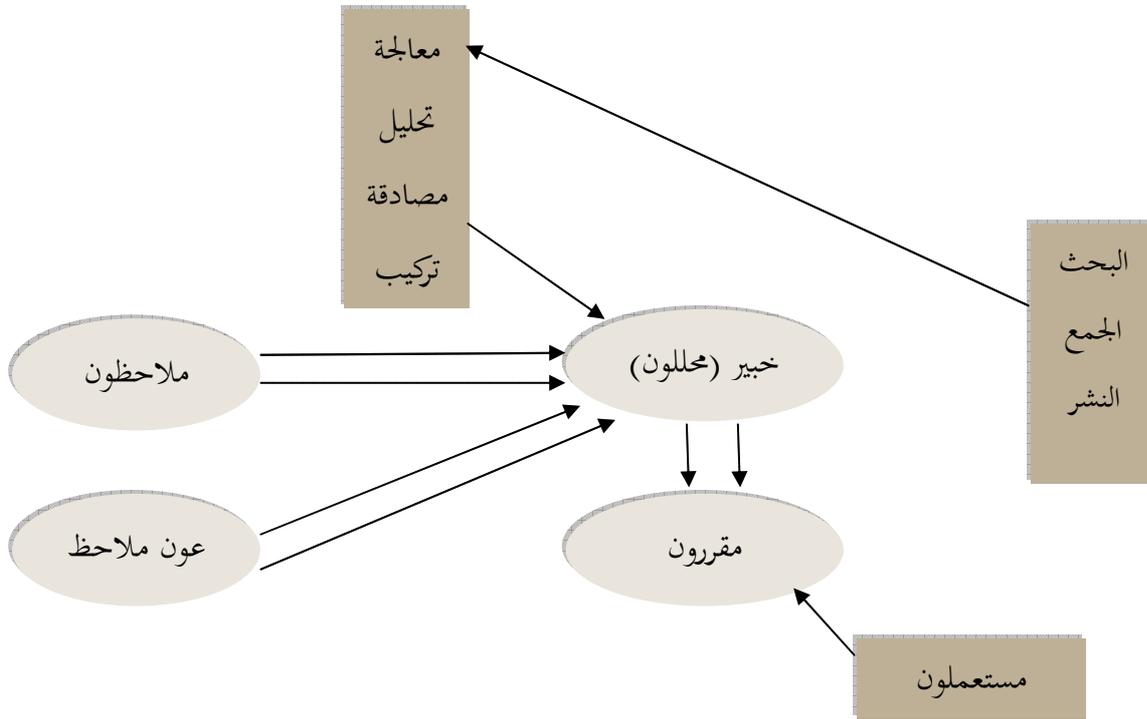


Source :F.Jakobiak (2004) ; « l'intelligence économique :la comprendre, L'utiliser, L'implanter »; Op Cit ;p88 .

حيث من خلال الشكل نلاحظ أنه تم الإشارة الى أن كل ما هو مهم في المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة، وشبكة أعوان إقتصاديين يمكن توضيحها في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> \_F.Jakobiak (2004) ; « l'intelligence économique: la comprendre, L'utiliser, L'implanter »; Op Cit; P88 .

الشكل رقم (2-14): شبكة أعوان الدكاء الإقتصادي



Source :F.Jakobiak (2004) « L'intelligence économique: la comprendre, L'utiliser, L'implanter » ;Op

Cit; P83

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم وإتصال وهذا ما يزيد من فعالية نشاط الدكاء الإقتصادي، حيث أن الملاحظون يعملون على الجمع والبحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها ومن ثمة تركيبها وفي هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات والإستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها بإعتباره هو الذي عمل على البحث والجمع، وبعد تركيب المعلومات في شكل له معنى أكثر: نصوص، منحنيات، مدرجات... إلخ يتم إرسالها إلى المقررون الذين على أساسهم يتخذون أمثل القرارات والتوجيهات للمستعملين على مستوى الورشات للمؤسسة من أجل الخروج في الأخير بأحسن منتج يضمن ربحية المؤسسة وإستقرار وضعها التنافسي والسوقي.

وحتى يتم ذلك يكون دور الخبراء المحللون ذو أهمية لا تقل عن الأعوان الأخرى ولكنها تتميز (أهمية الأعوان الخبراء المحللون للدكاء الإقتصادي) بإعتبار أنّ هؤلاء الخبراء متنوعون في خمس مجموعات: خبراء في المنتجات، خبراء في الإجراءات، خبراء في التطبيقات، خبراء في الإستراتيجيات، خبراء في المناطق الجغرافية، وهذا التنوع نتيجة التنوع في المعلومات المجمعة والتي على المؤسسة دراستها، والشكل التالي يبين شبكة الخبراء في الدكاء الإقتصادي.

الشكل رقم (2-15): شبكة خبراء الذكاء الإقتصادي في المؤسسة



Source: F.Jakobiak, « L'intelligence économique, la comprendre, L'utiliser, L'implanter » ;Op Cit; P89

من خلال الشكل نلاحظ أن الخبراء تم تصنيفهم وفق خمس مجموعات، وذلك بإعتبار أن تكوين وهيكل أي فريق يجب أن يكون هذا الأخير (الفريق) يتوافق مع طبيعة عمل المؤسسة، تنظيمها، إستراتيجياتها... إلخ.

حيث نلاحظ أنّ الخبراء في المنتجات هم عبارة عن باحثون، منتجون ومختصون في التسويق هدفهم بعد معالجة، تحليل مصادقة وتركيب المعلومات التوصل إلى منتجات جديدة تتوافق مع الوضع الراهن للمؤسسة بالإستناد على المعلومات المجمعة. وفيما يخص الخبراء في الإجراءات فيتمثلون في مختصون في التسويق، منتجون وباحثون يعملون على وضع إجراءات قد تتعلق بعمل المؤسسة الداخلي أو علاقتها بالسوق، العملاء، الزبائن... إلخ. وبالنسبة للخبراء في التطبيقات فهم عبارة عن باحثون منتجون، مصممون ومقررون يعملون على الخروج بتطبيقات قد تتعلق بالعمل في الورشات من أجل الأمان مثلاً.

أما يخص الخبراء في الإستراتيجيات فمعظمهم عبارة عن باحثون، منتجون ومختصون في التسويق، مقررون يهدفون لوضع مجموعة من الإستراتيجيات توجه عمل المؤسسة. نلاحظ أنه بالنسبة للخبراء في الإستراتيجيات من بينهم مقررون، وذلك بإعتبار أهمية وضع الإستراتيجية (صياغة إستراتيجية لعمل المؤسسة).

وأخيراً الخبراء في المناطق الجغرافية يتمثلون في الإدارة الدولية الذين يعملون على تحديد المناطق التي على المؤسسة فتح فروع فيها أو المناطق ذات المنافسة أقل وإمكانية التموقع فيها.

فالدكاء الإقتصادي حجر الزاوية فيه هو شبكة المحللون الخبراء لأن المعلومة التامة الغير معالجة المجمعة بواسطة الملاحظون تتحول إلى معلومات مفيدة ومستغلة ومفسرة بواسطة الخبراء المحللون.

يُلاحظ أن الأعوان الإقتصاديين يؤدون وظيفة هامة في آلية عمل نظام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية، بحيث أن فعاليتها تتوقف على مجموعة من المحددات.

#### رابعا: محددات تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من خصوصية المؤسسة الاقتصادية تجاه نظام المعلومات، إلا أنها تتميز بسهولة تطبيق عوامل لنظام الذكاء الإقتصادي، هذه الأخيرة حصرها Ghilhon A. في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- **الثقافة التنظيمية الجيدة:** تتركز مختلف القرارات في المؤسسات الاقتصادية بالقرب من المسير، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الإستعلامية، لأن القرارات والمعلومات تمر عبر المسير نظراً لضعف العلاقات السلمية في إتخاذ القرار، لأن المسير في غالب الأحيان يكون مالِكاً للمؤسسة، وفي هذه الحالة بدلاً من أن يكون الحِجَم عائقاً يصبح يؤدي دوراً هاماً في تركيز مجال البحث عن المعلومات.

2- **السلوك الجيد للتغيير:** في المؤسسات الاقتصادية هناك تداخل كبير في المهام والأنشطة، ناتج بالدرجة الأولى عن ميزتها في عدم إختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلاً من كثافة رأس المال، وهو ما يرفع من مرونتها، هذه الأخيرة تساعد على سرعة التأقلم مع الإختلالات الإقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط.

3- **سهولة جمع العمال والمستخدمين:** تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهود من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة المسير لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها، وفي هذا الإطار يرى كل من Benni & Nunus أن قدرة المؤسسة تكون محدودة بالأفكار التي يمكن لها إيصالها للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي، يتم الإستفادة من الذكاء الإقتصادي، كقن للتأثير في الغير، عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع، أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات.

كما بيّن Larivet<sup>2</sup> أن الحجم، قطاع النشاط والإنضمام إلى مجموع ليست من محددات إستخدام الذكاء الإقتصادي في المؤسسة، مما يؤكّد أن المؤسسات الاقتصادية لا تتأثر بحجمها من حيث البحث عن المعلومات وإستخدامها في التأثير على محيطها، وفي مقابل ذلك بين أن هناك مميزات ترتبط بكفاءة الإدارة في إنتاج وتبليغ المعلومات التي يُبنى عليها الذكاء الإقتصادي.

<sup>1</sup> \_ لعبورة صندرة والعايب ياسين (2012)، "الذكاء الإقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاولية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة ص 9-10.

<sup>2</sup> \_ Sophie Larivet, (2009) ; « Intelligence économique, enquête dans 100 PME », Harmattan. P178.

ومن بين تلك المميزات ما يلي:

- ◆ وجود نظرة إستراتيجية لدى المؤسسة؛
- ◆ ممارسة بعض سلوكيات الميزة التنافسية كالتنوع والتميز؛
- ◆ إتباع إستراتيجية الإبداع والابتكار؛
- ◆ توفر البعد الدولي للمنافسة.

إن الحجم إذن لا يؤثر في الذكاء الإقتصادي، لأن هذا الأخير يرتبط بكيفية الإستعلام عن المحيط وبمحت المناهج التي تساعد المؤسسة على التأثير فيه، لكن الواقع يثبت عكس ذلك، ويتعارض مع نتائج العديد من النظريات والأبحاث، فبالنسبة لرائد المقاولية J. Schumpeter، إنَّ الحجم عنصر مؤثر في كل قرارات المؤسسة خاصة المرتبطة بالأبحاث العلمية، ومنه فالمؤسسات الكبيرة هي فقط القادرة على الإستفادة من عوامل الذكاء الإقتصادي نظرًا لما تتحمله من تكاليف على الأبحاث العلمية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

في أدبيات الإدارة الإستراتيجية فإن الذكاء الإقتصادي يُعرّف على أنه يتماشى مع عمليات إدارة المعلومة والمعرفة خاصة فيما يتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهي مناسبة للعمليات المعقدة خاصة فيما يخص جمع ومعالجة وبث المعلومة الإستراتيجية من أجل خلق معارف جديدة تُستخدم في إتخاذ القرار، كما أنّ تعقيدات العمليات تعتمد على القدرات المعرفية المجمعّة وكذلك مدى توفّر مجموعة الأدوات والعمليات وذلك من أجل تحويل المعلومات إلى معارف علمية يمكن أن تفيد بها المؤسسات الإقتصادية خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء وتنمية روح الإبداع والمساهمة في خلق قيمة مضافة.

#### أولاً: الذكاء الإقتصادي كنمط لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف بإستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي ظل الظروف المتغيرة. فالأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون مقرونًا برضى الزبائن، والإستثمار بحصة سوقية جيدة تحقق من وراءها عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والإجتماعية إتجاه البيئة التي تعمل فيها وإتجاه المجتمع.

<sup>1</sup> \_ Schumpeter. J. (1951), « Capitalisme, Socialisme et Démocratie », Payot, Paris, P195.

ما دامت منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الإستقرار ولا سيما في مجال تقنية المعلومات والاتصالات فضلاً على أن أغلبها تتجه حالياً نحو الإقتصاد المعرفي، فإن كل ذلك يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق.

إن نتائج الأداء يعد معلومات راجعة لإتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى الزيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق والريادة.

كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج لما تتوفر عليه المؤسسة، وكذلك الكشف عن التنسيق بين مختلف الوظائف، النشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم. أما دور الذكاء الإقتصادي في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

◆ إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهّل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص في إتقاط المعرفة والتشجيع على إستثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعّالة تقود تلك العمليات لإحداث التناغم والتناغم فيما بينها؛ وهذا ما يؤدي إلى:

♣ تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.

♣ زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مُبتكرة وسريعة البيع.

◆ إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الإستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق الذكاء الإقتصادي في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى إبتكار طرق أكثر فاعلية.

◆ يقود الذكاء الإقتصادي إلى تحقيق الإبداع والإبتكار وزيادة الوعي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار. في هذا الصدد أجريت دراسة عالمية على تطبيق الذكاء الإقتصادي على المؤسسات الكبرى، ومن خلالها تم إستخلاص المنافع التالية للذكاء الإقتصادي:<sup>2</sup>

♣ تحسنت نوعية وجودة المعلومات المستلمة؛

<sup>1</sup> - فاطمة الزهراء كباش (2011) "الذكاء الإقتصادي كخيار لتفسير عدم إستقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الإقتصاديات الناشئة ، مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> - Sewdass Nisha (2009), "The implementation of Competitive Intelligence tools and techniques in Public Service departments in South Africa to improve service delivery: a case study of the Department of Home Affairs", University of Pretoria, April 2009, P32.

♣ جودة وسرعة في إتخاذ القرارات؛

♣ تعزز التأثير وزيادة الوعي؛

♣ تحسن بشكل منظم، جمع وتحليل المعلومات وكذلك نشرها؛

♣ تحسّن عملية تحديد الفرص والتهديدات.

### ثانيا: الذكاء الإقتصادي أداة للإبداع

إن تطور الذكاء الإقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المؤسسة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعرفة، وتدفعها داخل المؤسسة.

ويُعتبر الذكاء الإقتصادي طريقاً للإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة وإستغلالها الفعّال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ وإستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الإقتصادي، كما أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التأكد من التطور التكنولوجي.. إلخ)، ومن هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للنمو أو التطور الإبداعي في المؤسسة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعّالة لعدم التأكد، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر من عوامل الإبداع. وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الإقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما أنّها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المؤسسة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، ومن هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الإقتصادي في المؤسسة وإستخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي (2005)، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أفريل 2005، ص ص (11-14).

## ثالثا: الذكاء الاقتصادي ومساهمته في خلق قيمة مضافة

بما أن هذا هو الهدف النهائي للمؤسسة الإقتصادية، فإن الذكاء الإقتصادي يساهم في خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين، الشركاء والمجتمع المحلي..). ويسمح بعد ذلك بوضع رأس المال البشري في صلب هذه القيمة. الذكاء الإقتصادي أصبح مهماً للعديد من المؤسسات مهما كان حجمها فالقوية منها تحتاج للذكاء لأن البيئة تتغير ويجب عليها أن تتوقعها، حيث أن المؤسسة الإقتصادية ترمي لأن تكون قوية فبالذكاء تتمكن من أن تصبح الأحسن ويمكن تعداد أهمية الذكاء الإقتصادي في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الإقتصادية من خلال:<sup>1</sup>

**1\_ تطوير منتوجات جديدة:** لأن دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء الذي يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الإختراع والإبداع وفق متطلبات الجديدة لضمان النجاح والإستمرارية للمؤسسة وذلك يتم من خلال التطورات التقنية، التجارية، القانونية.... إلخ.

**2\_ يقود للأداء الناجح:** وذلك لأن الذكاء الإقتصادي من طرقه القياس المقارن Benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين (خاصة الأقوياء)، كما أن دراسة طرق إنتاج المنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية وتفادي الخسائر المالية وحتى غلق وخسارة المؤسسة.

**3\_ تحقيق أحسن المبيعات:** الذكاء الإقتصادي هو وسيلة للبائعين، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق أعلى نسبة مبيعات إذا لم تعرف وتكون على دراية المنافسون ويطرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فإن الذكاء الإقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.

**4\_ الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة، هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث أن خلية الذكاء الإقتصادي والتنافسي يمكن أن تغطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي ترتبط دائما بالذكاء، لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة.

<sup>1</sup> \_ Bruno Martinet ;Yves-Michel Marti (1995) « l'intelligence économique :les yeux et oreilles de l'entreprise » , Op Cit, P-P (13-15) .

وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الإستمرار والبقاء إنطلاقاً من إستعمال المعلومات كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-16): أهمية الذكاء الإقتصادي في خلق قيمة للمؤسسة الإقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: أشكال تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

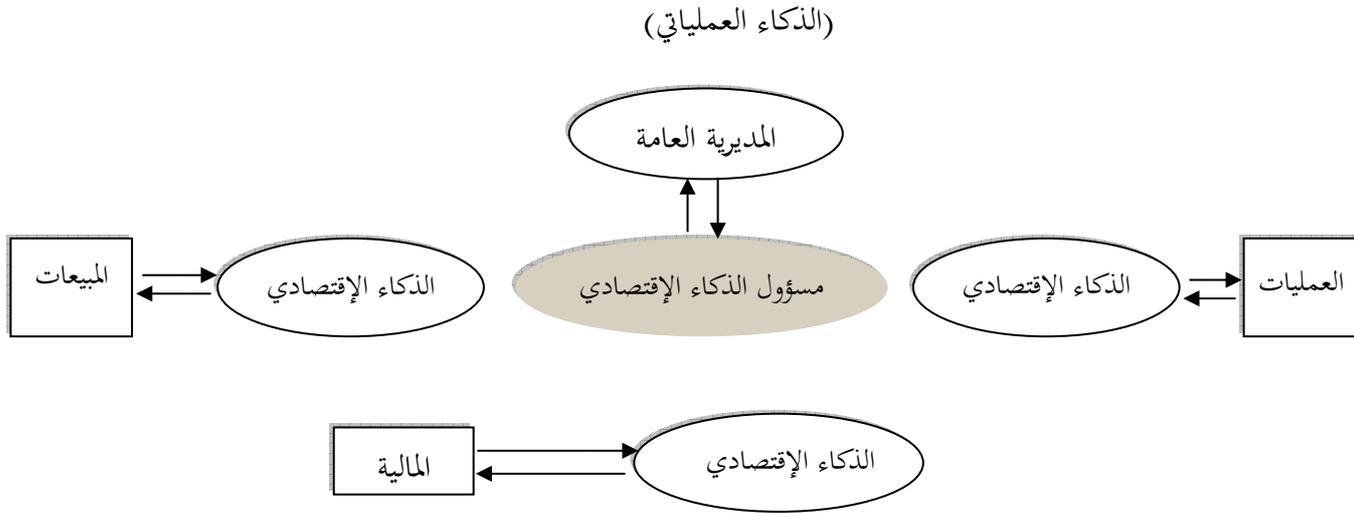
إن الذكاء الإقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر منها:<sup>1</sup>

أولاً: نموذج تقسيم مصلحة الذكاء الإقتصادي إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملياتية (الذكاء العملياتي)

ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملياتي في إطار محيط تنافسي، وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج إنطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بالإنتاج المادي إلى غاية بلوغ مرحلة النوعية والتسويق، هذا النوع من الذكاء أكثر تكيفاً مع متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي.

<sup>1</sup> - Rapport de CIE (Cercle Intelligence Economique) du MEDEF (2006), « **Intelligence économique ;un guide pour débutants et praticiens** », Paris , Novembre 2006, P33 .

الشكل رقم (2-17) يبين نموذج تقسيم مصلحة الذكاء الإقتصادي إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملية



Source : Bertand Delecroix (2005); « la mesure de la valeur de l'information en IE » ;Op Cit, P72.

من خلال الشكل نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة، أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط للذكاء الإقتصادي والذي يختص أيضا بالإدارة العامة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه بالذكاء العملياتي حيث أنه لكل قسم وحدة ذكاء إقتصادي خاص به التي يمكن إبرازها كالأتي:

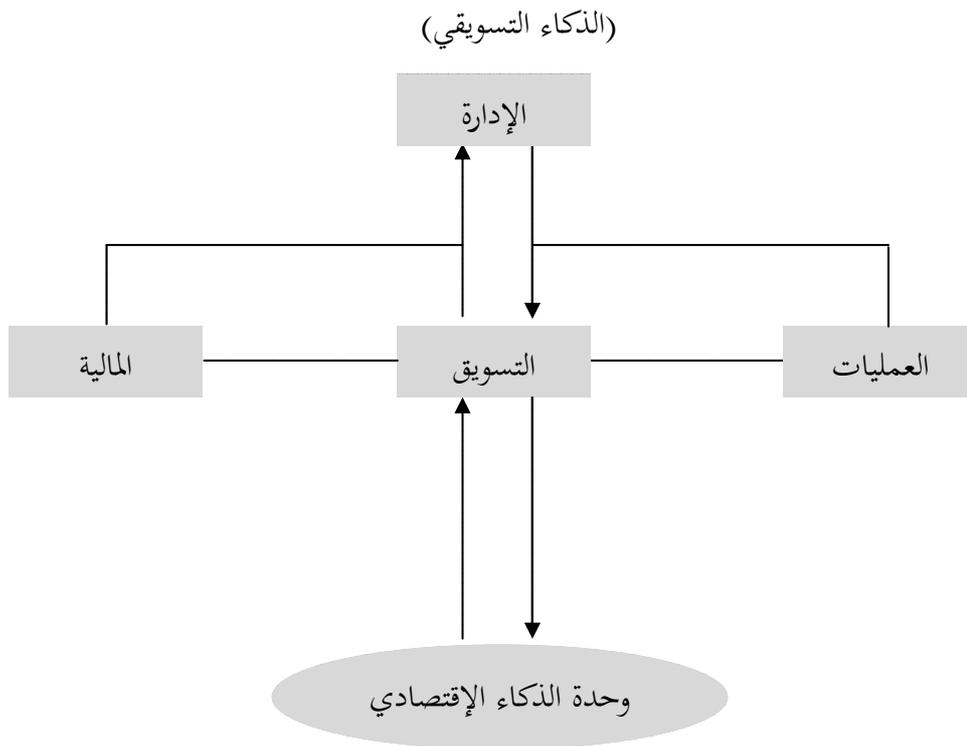
- 1- وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم المالية: هدفها جمع وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالميزانيات التقديرية الحسابات والإيرادات والنفقات ومصادر التمويل وطرق الإستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية.
- 2- وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم المبيعات: هدفها الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء والمراسلات والعقود المبرمة وقوانين البيع التي تحدد نوع الأصناف التي تم بيعها وعدد وحداتها وسعر بيع الوحدة منها وطريقة دفع قيمة المبيعات وطرق شحن الأصناف المباعة وتكاليف الشحن والتأمين وحسابات العملاء وديونهم.
- 3- وحدة الذكاء الإقتصادي الخاصة بقسم العمليات: هدفها هي المعلومات المتعلقة بتحديد متطلبات العمليات الإنتاجية ومواصفات المنتجات وعدد الآلات وطاقاتها الإنتاجية وساعات تشغيلها وتعطيلها وبرامج الصيانة والإصلاح ووضع مواصفات العملية الإنتاجية.

ثانيا: نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية (الذكاء التسويقي)

إن تطبيق المؤسسة الإقتصادية للذكاء التسويقي كإحدى آليات إدارة المعلومة التسويقية، يوفّر لها القدرة على النجاح إستراتيجيًا وتنافسيًا أين يكسبها القدرة على إدارة موقعها التنافسي، فتنبثق أهمية تطبيق الذكاء التسويقي كونه يكسب المؤسسة خاصة التجارية منها مقومات النجاح في إدارة أعمالها.

حيث يمكن القول أن الذكاء التسويقي يتمثل في توفير كل البيانات الخارجية والداخلية والتي تم جمعها وتحليلها من قبل منظمات الأعمال حول الأسواق والتي تستخدم في إتخاذ القرارات، ويمكن أن يستخدم الذكاء التسويقي لتقييم فرص دخول الأسواق ورصد التهديدات الحالية والاحتملة إضافة إلى كشف نقاط القوة والضعف وكذا الموارد المتاحة والوسائل المستعملة. ويمكن أن نبرز منهج تطبيق الذكاء التسويقي في منظمات الأعمال من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (2-18) يبين نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية



Source: Bertand Delecroix (2005); « la mesure de la valeur de l'information en IE » ; Op Cit, P72.

من خلال الشكل نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لإعتبارها عصب المؤسسة والرابط بينهما وبين الزبون والتي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة، حيث نجد هذا النموذج يعكس الطبيعة التجارية للمؤسسة التي تهتم بالمعلومات حول المنتوجات التي تبيعها هذه المؤسسة أو المنتجات البديلة

التي تريد إدخالها للسوق لمواجهة المنافسين، كما تهتم بمعلومات التي تخص الأسعار والإشهارات وتكاليف التوزيع وهو ما يمكن إطلاق عليه ما يعرف بالذكاء التسويقي.

وفي الأخير يمكن أن نؤكد أن الذكاء الإقتصادي أصبح يشكل ركيزة أساسية من الركائز الضرورية التي تقوم عليها الإستراتيجية الصناعية لجعل المؤسسة الإقتصادية تستجيب للتحويلات العصرية المترافقة والناجحة عن العولمة الإقتصادية وتُحافظ على مكانتها وحصتها في السوق في خضم المنافسة الشرسة بين مختلف المؤسسات الإقتصادية وهي تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها والعوامل التي تؤثر في أوجه نشاطها المختلفة.

### ثالثاً: نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية المديرية العامة (الذكاء الإستراتيجي)

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال وهو ما جعلهم يطلقون عليه الذكاء الإستراتيجي ويؤكدون على ضرورة أن تحاور المؤسسات حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء وسعوا إلى تجسيد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من تعريفات حيث يمكن تصنيف الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال إلى ثلاثة مداخل أو إتجاهات:

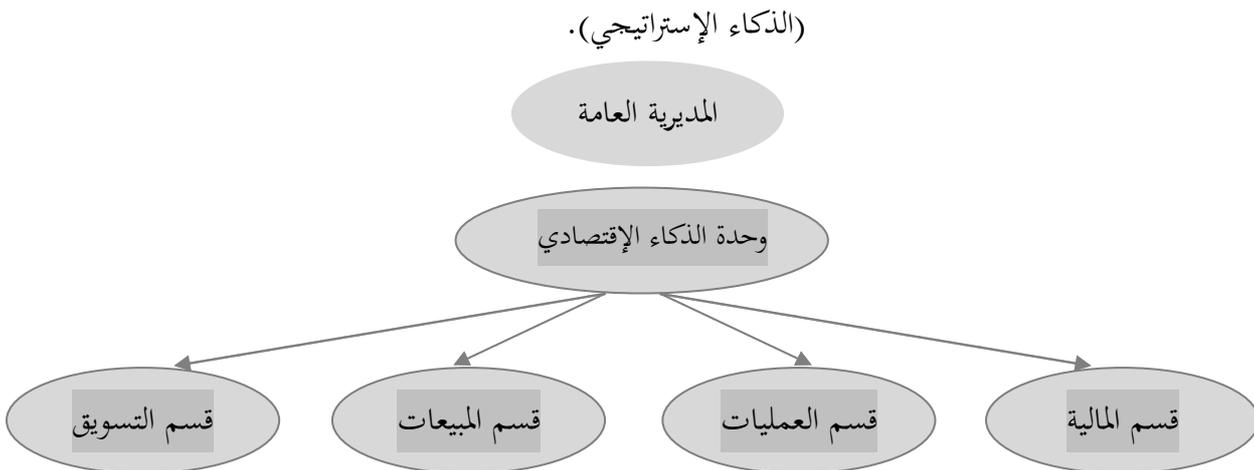
◆ أصحاب الإتجاه الأول ركزوا على كون الذكاء الإستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعاتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية خلقيه وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصناعة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها، وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهو يسعون لتحقيق أهداف منظمة أعمالهم، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المؤسسة.

◆ أما أصحاب الإتجاه الثاني يرون أن الذكاء الإستراتيجي "وظيفة" تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة في المديين المتوسط والطويل، وتحدد لها (الفرص الممكنة إقتناصها، والتهديدات التي ينبغي مواجهتها، وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة)، مع إهتمامها بتحليل المنافسين، كما يكوّن هذا النوع من الذكاء مع الذكاء (التكتيكي والمضاد) مداخل لتنفيذ الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال، فضلاً عن توفيره المعلومات عن الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعل المؤسسات تستبق إستراتيجيات منافسيها وتذود عن مصالح المساهمين فيها.

♦ أما الإتجاه الثالث يعتقدون بأن دور الذكاء الإستراتيجي في منظمة الأعمال يتوقف على شخصية قيادة منظمة الأعمال لأنهم يعتبرونه جزء لا يتجزأ من مكونات الشخصية التي يتمتع بها قادة المؤسسات بدلالة عناصر الخمسة (الإستشراف، تفكير النظم... إلخ).

بالرغم من تباين إتجاهات المفكرين في الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات، إلا أنه يمكن القول أن أصحاب الإتجاه الأول والثاني يتفقون على الدور الجوهرى المتمثل في دعم عمليا صناعة القرارات وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما من خلاله، أما وجهة نظر أصحاب الإتجاه الثالث تمثل دعماً للإتجاهين المذكورين، لأن القائد الذي يتمتع بعناصر الذكاء الإستراتيجي تتعزز قدرته في جميع المعلومات وتحليلها وتوظيفها في صناعة القرارات والسياسات والخطط. حيث يمكن إبراز هذا النموذج من خلال الشكل التالي.

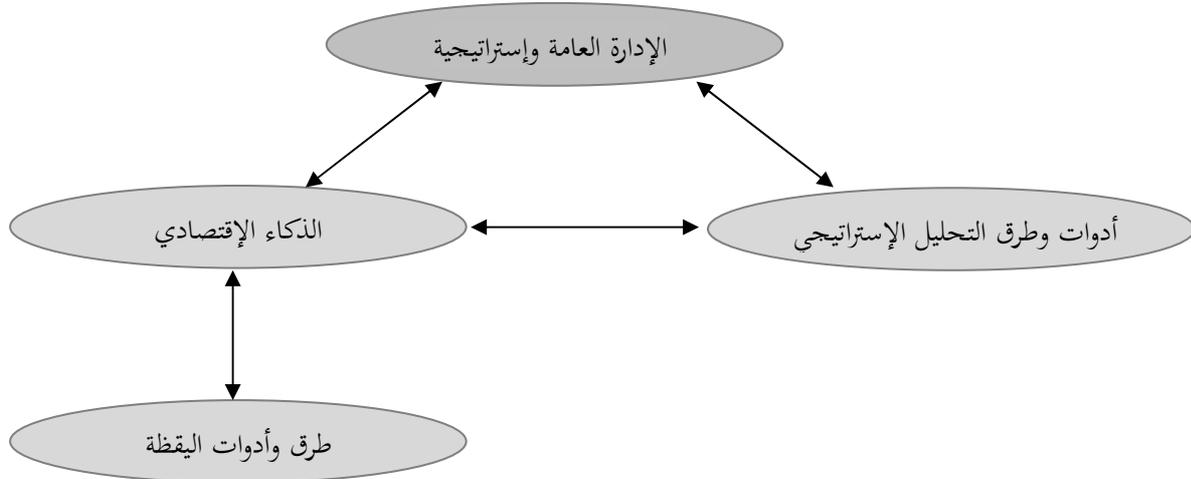
الشكل رقم (2-19) يبين نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية المديرية العامة



Source : Bertand Delecroix (2005); « la mesure de la valeur de l'information en IE » ; Op Cit, P71.

من الشكل نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة أي التعامل يكون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة. بحيث نجد أن وحدة الذكاء الإقتصادي تقوم لوحدها بجمع وتحليل ونشر المعلومات وتقديمها لمدراء الأقسام بمستوياتهم، ومساعدة الإدارة العامة على رسم أهدافها الإستراتيجية من خلال تقديمها للمعلومات الضرورية التي تساعد متخذي القرار على إختيار أفضل البدائل وهو ما يمكن أن نطلق عليه إسم الذكاء الإستراتيجي. ويمكن تبيان موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (2-20): موقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية



Source : CLUSIR (2010) ; « L'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique », Conference Club IE du Cluisir RhA, le 13 Octobre 2010, P13 voir :

[www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الإقتصادي هو إختصاص الإدارة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الإستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الإقتصادي، هذا الأخير بصفته تعمل على تحديد طرق وأدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، وتتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الإقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

#### المطلب الرابع: الأهمية الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية

إنّ المهمة الشاملة الدائمة للذكاء الإقتصادي، هي الإستجابة إلى مختلف إحتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة فمختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة ترتبط دائما بإحتياجات خاصة للمعلومة فمثلا: إنشاء مؤسسة، إطلاق منتج جديد، دخول منافسين جدد في السوق، إنخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج..... إلخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة، والتي تحتاج إلى بحث وإستغلال في حدود معينة بوضوح خاصة في ترشيد إتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

## أولاً: طرق الدكاء الإقتصادي في التحليل الإستراتيجي (نموذج Fuld)

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الدكاء الإقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الدكاء الإقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات عامة أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للدكاء الإقتصادي، نذكر نموذج Fuld (1995) ويضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:<sup>1</sup>

**1\_ ملامح نوايا و قدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات إتخاذ القرار لديهم. وإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، وجب الأخذ بعين الإعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة والثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

**2\_ البانشاركينغ (Benchmarking):** يقصد بها عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الإنجاز والأداء في الشركة نفسها. و هذا أقل تكلفة و أوفر في الوقت و يجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، و بالتالي عدم إختراع طريقة إختراعها الآخرون وحربوها.

**3\_ تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي بإسم SWOT. وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إستراتيجي ومحاور أولية للتدخل.

**4\_ توقع الإستراتيجيات التنافسية:** يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطية الأربع للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم و الدعم) وأخيراً الزبائن (نمو عائدات الإستهلاك). وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لـ Porter، نموذج الإستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الإستجابات للمنافسة بإستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

<sup>1</sup> \_تير رضا "دور الدكاء الاقتصادي في ارساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر"، من المرجع الأصلي : Fuld ,Leonard M (1995) ,”The new competitor intelligence :The complete resource for finding ,analysing and information about your competitors” :New York ;Jhon Wiley ; P482 .

5\_ توقع إدخال منتوج جديد: يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى ب Timelining، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

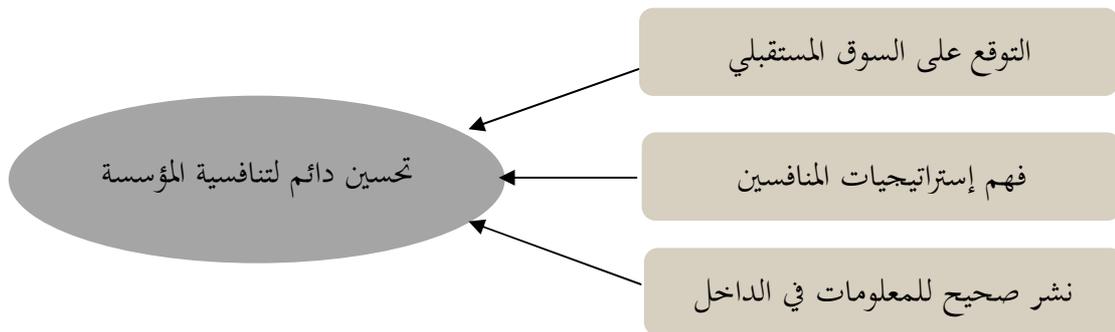
6\_ تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسًا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كإجراء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف الإدارية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات والهيئات تطبق طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيًا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.

### ثانيا: تعامل الذكاء الإقتصادي مع المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية

يعتبر الذكاء الإقتصادي أحد المقومات الأساسية الداعمة للمعلومة الإستراتيجية داخل المؤسسات الإقتصادية المعاصرة من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية إستغلالها بطريقة مثلى تضمن الإستفادة القصوى منها وتوظيفها توظيفًا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن.

تتمثل المهمة الشاملة والدائمة للذكاء الإقتصادي في الإستجابة إلى مختلف الإحتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة، فمختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة ترتبط دائمًا بإحتياجات خاصة للمعلومة فمثلا: إنشاء المؤسسة، إنطلاق منتج جديد، دخول منافس جديد في السوق، إنخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج..إلخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة. والتي تحتاج إلى بحث وإستغلال في حدود معينة. والشكل التالي يوضح البعد الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة الإقتصادية.

شكل رقم (2-21): البعد الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية



Source: Jakobiak François, (2006) : **L'intelligence économique**, Deuxième Tirage, Editions D'Organisation, Paris, P 173

من خلال الشكل يتضح لنا أن الهدف المحوري لمنهج الدكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية حسب Jakobiak هو التحسين المستمر لتنافسياتها والذي يتم عبر مجموعة من الجهود التي تتمثل أساساً في توقع الأسواق المستقبلية، إستيعاب إستراتيجيات المنافسين، وأخيراً بثّ المعلومات داخل المؤسسة بشكل صحيح.

وبالتالي فإنّ تنافسة المؤسسة الإقتصادية تتوقف على مدى قدرتها على إستشعار التغيرات الخارجية والحصول على المعلومات الإستراتيجية الضرورية المتعلقة بمحيطها ومنه معالجتها بطريقة فعّالة داخل المؤسسة، ومجموع هذه النشاطات وأخرى تعبر على الوجه الإستراتيجي للدكاء الإقتصادي، حيث أنه يمكن المؤسسات الإقتصادية من الحفاظ على مكان قوتها وحصصها السوقية ويساعدها على وضع إستراتيجيات ناجحة تستطيع الوقوف في وجه المنافسين، وهذا لن يتم إلا من خلال وظيفتي المعلومة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

**1\_ المعلومة الإستراتيجية عامل منافسة بالنسبة للمؤسسة:** إذ أن مقرر أو رئيس المؤسسة بحاجة إلى معلومات إستراتيجية تتعلق بأعماله من أجل:

- ◆ معرفة موقعه في السوق؛
- ◆ تعريف وتحديد نقاط قوته وضعفه؛
- ◆ إكتشاف الفرص؛
- ◆ تسيير إستراتيجية تطوير المؤسسة؛
- ◆ التموّج في أسواق جديدة؛
- ◆ التكيّف مع تطورات محيط وبيئة المؤسسة؛
- ◆ عقد التحالفات والشراكات الإستراتيجية؛
- ◆ تنمية وتطوير تأثيره؛
- ◆ الحصول على مزايا تنافسية؛

إذن فنظام الدكاء الإقتصادي يتعامل مع المعلومة الإستراتيجية في الإطار القانوني (الضغط، إتصالات التأثير... إلخ) ويجعلها كأساس يدفع بالمؤسسة إلى الرقي والإستمرار.

<sup>1</sup>-Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE)(2009) : « **Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique** », Février 2009, PP 5-7, voire

2\_المعلومة الإستراتيجية عامل أمن وحماية للمؤسسة: إنَّ حماية المعلومة هي رأس مال من أجل تطور وإستمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الإتصال والتواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من أجل: 1-2 العمل بكل ثقة مع شركائها ومساعدتها داخل المؤسسة ومع شركائها خارج المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة والإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية والتي تكوّن سياسة أمن المؤسسة وهي:

◆ جرد المخاطر والتهديدات المحتملة؛

◆ حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص بـ "المحاسبة، المشتريات، التسويق... إلخ"، ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة...)

◆ وضع وسائل مادية للحماية الفعّالة؛

◆ إدخال بنود سرّية داخل عقود العمل؛

◆ إقامة مخطط إستمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة؛

◆ الإختبار المنتظم للجهاز الموضوع؛

2-2 الترابط المنطقي والواضح بين الأفكار حول النشاطات والمشاريع والإستراتيجيات؛

2-3 القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين للطرق الغير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الإقتصادي، التزوير... إلخ)

مما سبق يمكن القول أن تعامل الذكاء الإقتصادي مع المعلومة الإستراتيجية يشمل جانبين أحدهما هجومي (المنافسة) والآخر دفاعي (الحماية). فالأول يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبّر عن قدرتها على السبق والتفاعل والحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذ المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات الإستراتيجية وإنما الوصول إليها قبل الآخرين، فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين، ولكن أيضاً إبعادهم إذا أمكن ذلك.

أما الثاني يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها وتوقعات شركائها وزبائنهم، وبالتالي إتخاذ الإحتياطات اللازمة. وبالتالي فإن تعامل الذكاء الإقتصادي مع المعلومة الإستراتيجية يتيح للمؤسسة الإستخدام الإستراتيجي والأمثل للمعلومة ذات المزايا التنافسية في دعم وإتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستويات التنافسية لها، وتعزيز الموقع التنافسي في نطاق السوق الذي تستهدفه من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحاضرة والمستقبلية مع الفهم الصحيح لمختلف الإستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون الآخرون وسرعة الإستجابة لها وهذا ما لاحظناه من خلال الجانبين الهجومي والدفاعي للمعلومة الإستراتيجية.

## ثالثاً: أهمية تطبيق الذكاء الإقتصادي في دعم المسار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية

منذ منتصف القرن العشرين بدأ العالم يدخل مرحلة جديدة كلياً، تمثل بكل معايير الحداثة أسرع فترات التاريخ تطوراً إحتلت فيها المعلومات الدور الإستراتيجي وأعتبرت الركيزة الأساسية والقوة الدافعة لتحقيق التقدم التنافسي في عالم المال والأعمال ومصدر حقيقي لخلق القيمة، وهي المرحلة التي عرفت فيها تزاوج بين ظاهرة التوجه الإستراتيجي لتفعيل إستخدام إمكانيات وموارد المؤسسة نحو البناء المعرفي، وظاهرة أخرى أكثر إرتباطاً بالمعلومات، وهي ظاهرة تكنولوجيا المعلومات ووضعها في سياق العملية المعرفية، بثاً وتحويلاً وإكتساباً، وعلى أساسها فقد تبلور قطاع إقتصادي (قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات) يعتمد في تنميته وزيادة عائداته ووفرة خدماته، على مدى توفير المعلومة الملائمة والموقوتة والدقيقة في الوقت المناسب وللشخص المناسب، بهدف تحقيق السبق التنافسي في أوقات قياسية<sup>1</sup>.

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة، في الوقت المناسب، كينونات متخصصة، تفاعلية فيما بينها ومع محيطها، يطلق عليها خلايا اليقظة (Les Cellules de Veille) التي تُعتبر ركيزة مهمة في وظيفة الذكاء الإقتصادي، حيث تتمثل مهمتها الأساسية بالقيام بجمع، تحليل وتوثيق ونشر المعلومات الإستراتيجية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية الذي يُعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها<sup>2</sup>.

عادة ما يرتبط الذكاء الإقتصادي بالعمل الإستراتيجي في المؤسسة، من خلال العديد من المجالات الإستراتيجية شكّلت بؤرة إهتمام من الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية، ولكن إختلف دورها الإستراتيجي بإختلاف هذه المجالات، وعليه فإن أهمية هذا الدور تختلف أيضاً تبعاً لآثار إستخدامها وما قد يترتب عليها من نتائج، وقد لخصها كل من الباحثين M.L.Caron-Fasan & N.Lesca كما هو موضح في الجدول التالي.

<sup>1</sup> \_Foray Dominique (2000), « L'économie de la connaissance », ed.La découverte ,Paris :P03 .

<sup>2</sup> \_Souad Kamoun-Chouk (2009), **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Le cas d'une PMI Tunisienne**, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion. Mai-Aout. Vol.44.N° 237/238, P45.

الجدول رقم (2-7) يبين الدور الإستراتيجي للدكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال

المجالات الإستراتيجية	الدور الإستراتيجي للدكاء الإقتصادي	النتائج المتوقعة من إستخدام الدكاء الإقتصادي
التخطيط (Mintzberg & Water 1985)	دعم إتخاذ القرارات في مجال التخطيط الإستراتيجي على المدى القصير والطويل (Fahey et al., 1981; Fahey et Narayanan, 1986; Sutton, 1988, Boyd et Fulk, 1996; Julien et al., 1997)	وسيلة لتسهيل وتنمية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة
الميزة التنافسية (Porter, 1985)	دعم تشخيص المحيط وإستكشاف الفرص والتهديدات، والحفاظ على المزايا التنافسية وإختيار إحدى الإستراتيجيات القاعدية	أداة مساعدة على فهم قوى التنافس وتحديد المكانة والأفضلية التنافسية (Ghoshal et Westney, 1991)
إتخاذ القرار (March & Simon, 1969)	دعم مراحل إتخاذ القرار حسب نموذج IMC Intelligence-Modélisation-Choix (Hebert Simon)	وسيلة للحصول على المعلومات الهامة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وللحصول على المعارف اللازمة عند المفاضلة وتنفيذ القرار (Fan & Smeltzer, 1985)
التكيف والإستجابة للأحداث (Lawrence et Lorsch, Aguilar, 1967)	دعم توقع قوى التغيير الخارجية، وتوجيه المؤسسة نحو الإستجابة لها والتكيف معها (Smircich et Stubbart, 1985) (Boyd et Fulk, 1996) (Choo, 1977)	أداة مهمة في فهم الأحداث الحالية وإستشراف المستقبل والإستعداد له (Fayeh et Narayanan, 1986)
الإبداع والإبتكار (Lesca, 1989); (Julien et al, 1999); (Burkhart, 2001)	دعم عمليات الإبداع والإبتكار في المؤسسة	وسيلة للدراسة والمعرفة وإستخدامات جديدة ومبتكرة لها قيمتها السوقية ومصدر لتحسين الأداء الداخلي.
السبق المعرفي وإستشراف المستقبل (Ansoff, 1975, 1984)	إستقراء دلالات التغيير (Bright, 1970) وإدراك الإشارات الضعيفة (Lesca, 1994; 2003) سبق الأحداث ونخب المفاجآت الإستراتيجية (Ansoff, 1975, 1984)	أداة تساعد على إدراك التغيير والمعرفة المسبقة، وعلى التحرك السريع قبل فوات الأوان.
المقاولانية وروح المبادرة	دعم روح الريادية والمبادرة في العمل، إلى جانب تشجيع نشاطات الإبداع وخلق القيمة	وسيلة هامة في تشجيع المبادرة لإقتناص الفرص وإيجاد مجالات أعمال جديدة.

Source :Nicolas Lesca ,Marie-Laurence C.F (Décembre 2005), « La veille vue comme un système cybernétique », Finance Contrôle Stratégie, Vol.8, N°4 ,P98 .

يتمحص من الجدول السابق، ومن خلال ما تم إستعراضه سابقاً في أدبيات الموضوع، يتضح إختلاف المجالات والنتائج المتوقعة من إستخدام الذكاء الإقتصادي، ومن ثم إختلاف الدور الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي، ومع ذلك يمكن أن نستكشف بعض مما ورد من عناصر عند مختلف الباحثين والمهتمين بحقول الإدارة الإستراتيجية، حيث يمكن فيها للذكاء الإقتصادي أن يلعب دور في دعم الإدارة الإستراتيجية.

## خاتمة الفصل الثاني :

لقد تناول الفصل الثاني من دراستنا الإطار النظري والتطبيقي للذكاء الإقتصادي قصد توضيح المفهوم الذي ظهر لأول مرة في اليابان والو.م.أ وإحتل مكانة هامة في نشاط الحكومات، المؤسسات والأفراد، حيث تعود الجذور الأولى لنشأة مصطلح الذكاء الإقتصادي في مجال إدارة الأعمال إلى الإستخبارات العسكرية حيث إتخذت فنون الحرب كموجه وخبرة إعتمدت عليها الدول من أجل إنعاش إقتصادها.

حيث أن الفصل الثاني بمباحثه الثلاث عمد إلى عرض الإطار النظري للذكاء الإقتصادي عرضاً مفصلاً، بداية بالمبحث الأول الذي إهتم بتوضيح نشأته ومفهومه وأهميته، بعدها في المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات الذكاء الإقتصادي من خلال إيضاح أعمدته وأبعاده وكذلك مراحلها ومن ثم عرض وظائفه ومستوياته. أما المبحث الثالث فتم تخصيصه إلى أشكال وجوانب وشروط ومقومات تطبيقه في المؤسسات الإقتصادية وإبراز أهميته الإستراتيجية من خلال توضيح تعامله مع المعلومة الإستراتيجية وأهم الطرق التي يعتمدها في التحليل الإستراتيجي. ومن خلال ما تم التعرض إليه سابقاً في الفصل الثاني من الدراسة يمكن إستنتاج ما يلي:

◆ إن مفهوم الذكاء الإقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت، فهو قديم بحكم ممارساته في المجالات الأخرى خاصة العسكرية منها، كما أن تطبيقه لم يكن ظاهراً للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم نسبياً، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلاً، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المؤسسة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل.

◆ يعتمد الذكاء الإقتصادي على ثلاثة أبعاد وأعمدة متمثلة في اليقظة، حماية الإرث المعلوماتي ونشاط الضغط والتأثير وبالتالي فهو أسلوب يتكون من ثلاثة أعمدة مترابطة ومتكاملة وهذه الأخيرة تعد الركيزة الأساسية للذكاء الإقتصادي.

◆ إن تطبيقات الذكاء الإقتصادي متنوعة تختلف من مؤسسة إقتصادية إلى أخرى تبعاً لشاقتها وثقافتها الإستعلامية المكتسبة، كما تختلف تبعاً لحجمها وأنشطتها، إلا أن الذكاء الإقتصادي يرتكز على العموم حول كيفية الإستعلام والبحث عن المعلومات المفيدة بهدف إستخدامها في الحفاظ على ثروة المؤسسة والتأثير على المحيط التي تعيش فيه.

◆ يُعد الذكاء الإقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الإستراتيجي للمعلومات، حيث يساعد المؤسسة على الإصغاء المسبق لمحيطها الخارجي وتحليله لإلتقاط التهديدات والفرص، فهي تعد كأسلوب وعملية منظمة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تساعد في دعم القرارات وتحسين تنافسيتها من أجل ضمان بقائها وتطويرها وذلك من خلال البعد الدفاعي والهجومى للمعلومة الإستراتيجية.

# الفصل الثالث

الإدارة الإستراتيجية

وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي

في مواجهة التهديدات

وإستغلال الفرص

### مقدمة الفصل :

تعيش المؤسسات الإقتصادية اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية والثقافية. ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستوجب على المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية حتى تستطيع الإستمرار والنمو والبقاء وإلا سوف يكون الإختفاء والإنزواء مصيرها.

وعليه تحاول منظمات الأعمال التأقلم في ظل البيئة المحيطة بها التي تتسم باللاتأكد، من خلال تبني إستراتيجية تتوافق وهذه المخرجات بهدف تحقيق إستيعاب داخلي وتوافق خارجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي وإغتنام الفرص وتجنب التهديدات على المستوى الخارجي، وذلك من أجل تحديد الإختيار الإستراتيجي الأكثر ملائمة، وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب. الأمر الذي يدعم ميزتها التنافسية ما يسمح لها من القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات المحيطة بها وإستغلال الفرص التي تسعى إليها. وهذا لا يتم إلا بدعم بعض الأساليب التسييرية الحديثة مثل الذكاء الإقتصادي. وبالتالي فإن هذا الفصل يشمل ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: مدخل عام إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمتغيرات المحيط.

المبحث الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم التوجهات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية.

### المبحث الأول: مدخل عام إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية

تتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات الإقتصادية تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، حيث أن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتوقف على كفاءة إدارة إستراتيجياتها، وإنطلاقاً من هنا بات على كل مؤسسة إقتصادية إتباع أسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها وإستمراريتها في البيئة المحيطة بها، خصوصاً بعد تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعمولة.

### المطلب الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

إنطلاقاً من كون أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مع محيطها الخارجي فإن إهتمام وتركيز إدارة الأعمال الإستراتيجية كان منصباً بالدرجة الأولى منذ تكوين الفكر الإستراتيجي على تسيير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها. كما يتوقف أداء وتنافسية المؤسسة أيضاً على قدرة إدارة الأعمال الإستراتيجية لإدراك التغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية والبحث على تكييف المؤسسة لهذه التحولات.

### أولاً: مفهوم محيط المؤسسة

جاءت معظم تعاريف المحيط، في سياق التعريف النطاقي، حيث أثارت هذه التعاريف جدلاً بين العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون المؤسسة، في حصر النطاق الذي يمكن تسميته محيط وفي نطاقه تتضح حدود المؤسسة. يرى البعض Dunkun; Katz & Khan "أنّ محيط المؤسسة يشمل كل شيء عدا المؤسسة، وهو كل ما يحيط بها أو موجود خارج حدودها"<sup>1</sup>. ويرى Duncan بأنه: "مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تقع خارج حدود المؤسسة، والتي تُؤخذ بعين الإعتبار عند إتخاذ القرار"<sup>2</sup>. بينما هو عند Khamkham "كل شيء ما عدا المؤسسة

<sup>1</sup> -Mintzberg,H. (1992) ; « **Structure et dynamique des organisation** », éd.les organisations ;Paris, P245.

<sup>2</sup> -Cit e par Samia Menif (2005), « **Problématique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique, Propostion d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes)** », Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France de Grenoble ,P36.

في حد ذاتها"<sup>1</sup>. مثل هذا التوجه في الواقع لا يساعد على توضيح طبيعة المحيط ولا حدوده الفاصلة، فالمؤسسة لا تتوقف عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني أو بممتلكاتها، بل بوجودها وسلطتها<sup>2</sup>.

وبهذا المنطق، يصعب توضيح مفهوم المحيط، لصعوبة تحديد الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها، نظرًا لطبيعة التفاعل والتعامل بينهما؛ مما يجعل فكرة الوجود تتوقف بالدرجة الأولى على ضبط هذه الحدود، ومن ثم قدرة المؤسسة على مجاراة ومحاكاة هذه التفاعلات.

لقد أفرزت التفاعلات بين المؤسسة ومحيطها، بغض النظر عن الحدود الفاصلة بينهما إشكالية أخرى تُعد أكثر أهمية وتمحور حول علاقة الإعتماد والتبادل بينهما، فذهب البعض إلى أن أصل هذه العلاقة هي نتيجة التأثير الذي يمارسه المحيط على المؤسسة، ومن هذا المنظور فإن كل ما له تأثير سواء كان مباشر أو غير مباشر على أهداف ونشاطات المؤسسة يدخل ضمن ما يمكن أن نطلق عليه المحيط.

وفي هذا السياق فقد عرّفه Bressy, et all,(1990) بأنه "مجموعة العناصر الخارجة عن المؤسسة والقادرة على التأثير في نشاطها"<sup>3</sup>. وهو أيضا "إجمالي القوى والكيانات التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها"<sup>4</sup>. وقد ذهب Dalloz في ذات السياق عندما صنّف هذه العناصر والقوى في شكل كيانات سوسيو-إقتصادية كجماعات الضغط والنقابات وجمعيات حماية المستهلك والدولة ومؤسساتها المالية والإجتماعية والتجارية. وعليه، فهو يتحدث عن محيط إقتصادي، ومحيط سياسي ومحيط تكنولوجي، ومحيط إجتماعي<sup>5</sup>.

وبنوع من المقاربة النظمية، يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نتج طبيعي للمحيط الذي تنشط فيه، وأنها جزء من نظام أعلى وأكبر وأشمل تربطها به علاقات تفاعلية، يعتمد كل منها على الآخر، وهي نظام مفتوح يتصف بالميزات والخصائص العامة للأنظمة المفتوحة؛ مما يكرّس أكثر الحدود المفتوحة بين المؤسسة ومحيطها، وتأثير كل منهما في الآخر، فقد عرّف Barreau.et all.(1989) المحيط بأنه "مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة والمتأثرة بها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> -Khamkham Abdellatif (1986), « la dynamique du contrôle de gestion », dunod, Paris, P27.

<sup>2</sup> -عايدة سيد خطاب (1985)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال"، سياسة إدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص77.

<sup>3</sup> -Bressy, G. et All. (1990), « Economie d'entreprise », éd.Sirey, Paris, P16.

<sup>4</sup> -عايدة سيد خطاب (2004) "التخطيط الإستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، جمهورية مصر العربية، ص 77.

<sup>5</sup> -Dalloz (1989), « Lexique de gestion », 2<sup>ème</sup> édition, France Jouve, P131.

<sup>6</sup> -Barreau, J. et All. (1989), « Economie d'entreprise », éd.Sirey, 3<sup>em</sup> éd.Paris, P13.

ذلك أنّ النظام المتفاعل هو نظام في علاقة دائمة مع محيطه، والقابلية للتفاعل بحيث يمكن النظر إليها على أنّها:<sup>1</sup>

- ◆ السرعة في مواجهة إضطراب المحيط؛
- ◆ التغيير المتوافق مع التغييرات التي تحدث في المحيط؛
- ◆ الإستعداد المسبق للإستجابة في أقل مدة ممكنة؛

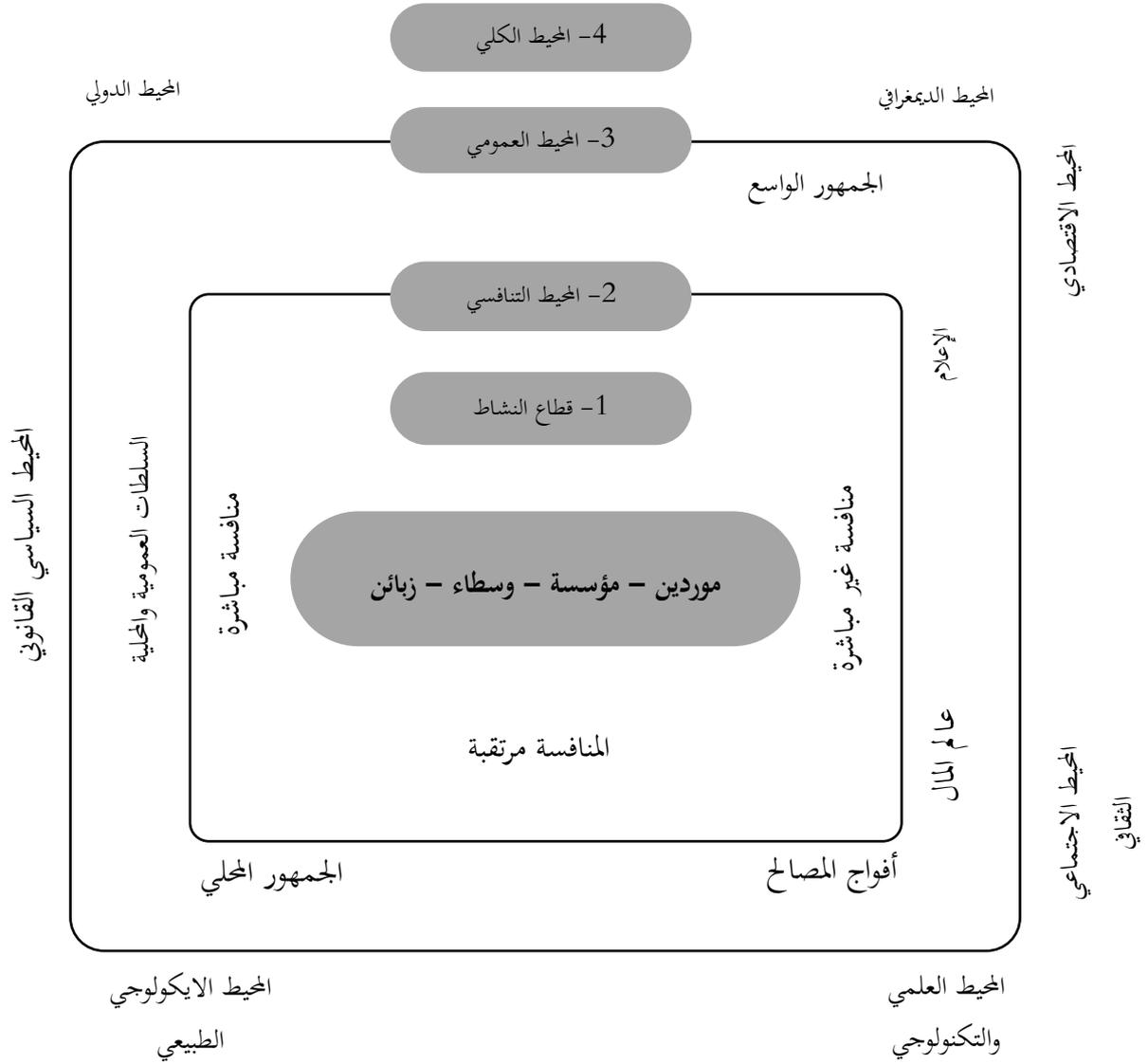
#### ثانيا: مكونات محيط المؤسسة

رغم صعوبة إيجاد حدود لهذا المحيط فإن هناك عدة محاولات لرسم مستويات هذا المحيط بالإرتكاز على طبيعة علاقات التأثير بينهما إذا ما كانت مباشرة أو غير مباشرة، أو خصوصية القوى والممثلين الذين تتعامل معهم المؤسسة. على هذا الأساس يظهر لنا الشكل (3-1) أهم ممثلي وقوى المحيط، حيث كلما إقترنا من المركز تكون العلاقات أكثر مباشرة مثل بين المؤسسة وزبائننا. وكلما إبتعدنا عن المركز تكون العلاقات التأثير غير مباشرة مثل بين المؤسسة والمحيط الديموغرافي

---

<sup>1</sup>-François Dauty, François Larre (2001), « **La réactivité industrielle ; Caractéristiques et outils** », communication présenté au Séminaire sur « nouvelles technologies, stratégies des firmes et développement territorial », Université des sciences sociales, Toulouse. P121.

شكل رقم (3-1): مكونات محيط المؤسسة



Source :Boudville.J et Meyer.J (1986); « **Stratégie d'Entreprise** », P.U.F, Paris, P81.

يظهر الشكل أعلاه أن محيط المؤسسة يتجزأ إلى أربعة مستويات على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1-قطاع النشاط:** ويضم مجموع المتدخلين مباشرة في النشاط التجاري والصناعي للمؤسسة ومن بينهم الموردين، الوسطاء والزبائن. ويعتبر المحيط الأقرب للمؤسسة من حيث التأثير لأن مستويات التعامل تكون مترابطة ومباشرة بشكل كبير بحيث أي تغير في سلوك أحد مكونات محيط قطاع النشاط يؤثر بشكل فوري على نشاط المؤسسة،

<sup>1</sup> - Boudville.J et Meyer.J (1986), « **Stratégie d'Entreprise** », Op.Cit, P80-82.

ومن بين أهم ممثلي قطاع النشاط نذكر ما يلي:

**1-1 الموردون:** يمثل الموردون مصدرًا لتموين المؤسسة بمختلف إحتياجاتها الخارجية وغالبا ما يكون هؤلاء الموردون عبارة عن مؤسسات لها وزنها في قطاع نشاطها إذا ما كانت تمثل إحتكار قلة في مجالها ومنه بالنسبة للمؤسسة. وتتحدد قوتهم ودرجة تأثيرهم بعددهم، درجة تركيزهم، ونسبة مساهمتهم في تكلفة إنتاج المؤسسة.

**1-2 الوسطاء:** فيتحدد وجودهم بطول قناة التوزيع المشاركين فيها بحسب طبيعة منتجات المؤسسة إذا ما كانت صناعية معمّرة أو ذات إستهلاك واسع. وعليه فإنهم يؤثرون بشكل مباشر على الهوامش التجارية للمؤسسة خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تملك شبكة توزيعية منتشرة عبر أسواقها.

**1-3 الزبائن:** المستهلكين أو زبائن المؤسسة سواء كانوا تجاريين، صناعيين، سلطات عمومية، أسواق دولية أو مستهلكين نخبين فإن تأثيرهم تتحدد بولائهم، رضاهم، قدرتهم الشرائية، حجمهم ووتيرة مشترياتهم.

**2-المحيط التنافسي:** يضم جميع المؤسسات والقوى التي هي تنافس مع المؤسسة ذاتها لإشباع حاجات السوق التي تم تحديدها كما يمثل أهمية متميزة لأي مؤسسة بإعتباره يؤثر بشكل مباشر على حاضر ومستقبل المؤسسة والذي على أساسه تتحدد قوة وضعف المؤسسة في أسواقها. وتأخذ هذه المنافسة عدة هياكل وهي على النحو التالي:

**1-2 المنافسة المباشرة:** والتي تخص المؤسسات التي تصنع وتبيع منتجات مشابهة ومماثلة لمنتجات المؤسسة في نفس السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة أو ترغب لدخوله؛

**2-2 المنافسة غير مباشرة أو الإستبدالية:** وتشمل جميع المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة أي منتجات تقدم نفس الخدمة والوظيفة لكنها مختلفة تكنولوجياً ومادياً مثل الطلاء وورق التغليف؛

**2-3 المنافسة المرتقبة:** المتمثلة في الدخلاء الجدد للقطاع سواء بالمنتجات المشابهة أو الإستبدالية؛

ففي كل هيكل من هياكل المنافسة السابقة الذكر له تأثيره الخاص على المؤسسة بالنظر لطبيعة مميزات كل هيكل على حدا.

**3-المحيط العمومي:** ويُعبّر على أكثر من مجموعة ولهم تأثير حقيقي ومرتقب على المؤسسة، ويمكن التمييز بين هذه المجموعات كما يلي:

**1-3 الجمهور المبحوث عنه:** والذي تهتم به المؤسسة دون أن يكون هو بالضرورة يهتم بها مثل الإعلام، الإدارات والسلطات العمومية؛

**3-2 الجمهور الغير مرغوب فيه:** الذين يهتمون بالمؤسسة من حيث وجودها مثل أفواج الضغط (الدفاع على المستهلك، على البيئة... إلخ) والسلطات المحلية والعمومية في بعض الحالات.

لا يمكن تجاهل هذا المستوى من المحيط بإعتباره يمثل الرأي العام الذي تسعى كل مؤسسة لتشكيله والتأثير فيه ليؤيد ويدافع عن خيارات المؤسسة الحالية والمستقبلية. لأنه بشكل غير مباشر يساهم في نمو وتوسع المؤسسة مما يوفر لها من قبول وتسهيلات في الحصول على الموارد بمختلف أنواعها ويرفع من قوة تفاوض المؤسسة إزاء كل الأطراف الذين يعيقون نموها سواء كانوا أفراد، مؤسسات أو هيئات حكومية.

**4-المحيط الكلي:** يشمل هذا الصنف بقية العناصر الأخرى والتي لا تربطها علاقات مباشرة بالمؤسسة، وعليه يكون تأثيرها على المؤسسة تأثيراً غير مباشراً، يمكن أن نسميه المحيط البعيد أو المحيط الغير مباشر، ويتحدد بالحيز الجغرافي والإقليمي الذي تنشط فيه المؤسسة ويمارس تأثيره غير مباشر عليها، ويعكس القيم والثقافة الإجتماعية، والظروف السياسية والقانونية والإقتصادية والتكنولوجية، إلى جانب التضاريس والمناخ أو ما يسمى البيئة الطبيعية. وعليه، يتمثل المحيط الكلي للمؤسسة في العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من المؤسسات، أو مجال نشاط معين.

### ثالثاً: خصائص ومميزات محيط المؤسسة

يؤكد العديد من المؤلفين على أن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، ذات عدة أوجه ومميزات يمكن تلخيصها في الخصائص التالية:

**1-خاصية التعقيد:** لأنه يضم العديد من المتغيرات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما تم توضيحه في الشكل السابق، وأن العلاقات بين الممثلين تكون قوية وعالية التأثير المتبادل؛ أي أن درجة إضطراب المحيط إلى ذلك التفاوت النسبي في معدلات التغيير التي تحدث في عناصر المحيط سواء كان معقدًا أو بسيطًا حسب ما ورد في دراسات العديد من الباحثين مثل:

(Cann et Selsky 1984, Joffre et Koenig 1985, Ansoff 1990, Marchesnay 1993)، فكلما تغيرت هذه العناصر بطريقة غير متوقعة وبوتيرة مفاجئة، كلما كان المحيط مضطربًا. والعكس صحيح إذا ما تغيرت تلك العناصر بمعدلات أقل أو أنها بقت ساكنة نقول أنّ المحيط مستقرًا أو أنه يميل نحو الإستقرار.

**2-خاصية عدم التجانس:** تتداخل فيه الإعتبارات الإقتصادية، السياسية والإجتماعية. فلا يكفي معرفة العناصر المكونة للمحيط بل يجب تحليلها مع الأخذ بعين الإعتبار كل الأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية؛

كما تلعب أيضا درجة تجانس متغيرات المحيط، دورًا هامًا حسب Narayanan & Nath في إختلاف درجة تعقيد المحيط، فكلما كانت المتغيرات متجانسة قلت درجة التعقيد، بينما زيادة الإختلاف أو التمايز في هذه العناصر تشير إلى زيادة درجة التعقيد<sup>1</sup>.

**3-خاصية الإضطراب وعدم التأكد:** أي أننا نتعامل مع عناصر غير مستقرة بل تتغير وتتحول بشكل متناسق وبتعبير Ansoff متقطع ومفاجيء. مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها وتحولها.

كما لا يمكن إعتبار أن تكون لمستويات المحيط حدود ثابتة أو شاملة لكل متغيرات المحيط، لأن واقع التداخلات التبادلية بينهما أعمق وأوسع من أن تُحدد بمجال أو مجموعة من العناصر.

وعليه، يمكن إرجاع التفاوت النسبي في مستويات إضطراب المحيط، إلى زيادة ترابط علاقات المؤسسات فيما بينها وهو ما أشار إليه كل من (Emery et Trist, 1994; Joffre et Koenig, 1985; Mac Cann et Selsky, 1984) إضافة إلى تغيير عناصر المحيط (Cann et Selsky 1984 1985, Ansoff 1990, Marchesnay 1993), ومنه يرتبط الإضطراب بديناميكية المحيط، بينما يرتبط التعقيد بوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في القرارات الإستراتيجية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد الدعامات الأساسية التي تستعملها أي مؤسسة من المؤسسات. وذلك وفقًا للبيئة التنظيمية للمؤسسة ومحيطها الخارجي، كذلك هيكلها التنظيمي ومجال نشاطاتها وتخصصاتها.

### أولاً: الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية

يظهر التطور النظري للفكر الإستراتيجي من خلال مدارس التسيير المختلفة، وأهم المفاهيم والأدوات التي أدخلت في توجيه المؤسسة، وهذا التطور النظري لم يظهر بشكل واضح من الناحية النظرية مقارنة مع التحولات السريعة على مستوى كل من المؤسسة والمحيط، ومن جهة أخرى عدم ملائمة مبادئ وأدوات التخطيط الكلاسيكي،

<sup>1</sup> -Gueguen.G (1997), « **L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ?**

**Propos de réflexion** », Communication a la VI<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada ,P21.

<sup>2</sup> -James.w.Fredrickson (1984), “**The Comprehensiveness of strategic decision processes, extension, observation, future directions**”, The Journal of the Academy of Management, Vol.27, N<sup>o</sup>3, PP 446-470.

وإنتقال هذا الموضوع بفعل الأحداث، ودون رجعة ولا غموض من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية.

في هذا الموضوع صنّف Mj.Avenier ثلاثة مراحل تبين الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية<sup>1</sup>، كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-2): مراحل الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية



**Source :** Ahmed Hamadouche, « **méthodes et outils d'analyse stratégique** », Op Cit, P 22.

**1\_مرحلة التخطيط الطويل المدى:** بدأ نظام تخطيطي جديد طويل المدى عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجّهات المؤسسات وتنظيمها الداخلي، إذ شهدت المرحلة تكيف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة والخطأ تبعاً لتغيرات المحيط. وفي بداية الستينيات تم إرساء الإستراتيجية في علوم التسيير، خصوصاً مع بروز أعمال Chandler وAnsoff فكتاب الباحث الأول معنون ب Strategy and Structure الذي تم نشره سنة 1962، حيث سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية للمؤسسة، وبعد ثلاث سنوات من نشر كتاب Chandler، قام Ansoff بنشر كتابه سنة 1965، والمعنون ب Corporate Strategy، يحلّل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات، وبهذا الطرح ساند Ansoff التحليل الإستراتيجي للمتغيرات البيئية الذي جاء به Chandler بتركيزه على دور القرارات الإستراتيجية كإطار مهم لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة.

**2\_مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** ظهر التخطيط الإستراتيجي في الفترة ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة

<sup>1</sup> \_Ahmed Hamadouche,(1997) « **méthodes et outils d'analyse stratégique** », édition Chihab, Alger , P. 12-30-31

الأمريكية، وهو عبارة عن "محاولة للتوفيق بين السلوك الإستراتيجي وفكرة المخطط"<sup>1</sup>. كما كانت للكاتب الأمريكي I.H. Ansoff دور بارز في ذلك، حيث إستطاع أن يقوم بالربط بين المؤسسة ومحيطها، مما أدى إلى ثراء مفهوم التخطيط طويل المدى<sup>2</sup>.

ويرتكز التخطيط الإستراتيجي على البحث عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتعيين الفرص والتهديدات للمحيط، ولقد أصبح التخطيط الإستراتيجي يواجه أزمة حقيقية لأنه إنتقال من نفس مبادئ التخطيط الكلاسيكي، الذي يعتبر أن المحيط يتميز بالنمو المستقر والمستمر، أي أنه قابل للتوقع التام، وكذلك البحث عن الربح كهدف أساسي.

ولتجاوز حدود وثغرات التخطيط الإستراتيجي المستوحاة من خلال عملية تطبيقها ومن خلال التحديات الجديدة التي ظهرت كمواجهة المؤسسة منذ الأزمة البترولية سنة 1973، تم ظهور وإستعمال مفهوم إدارة الأعمال الإستراتيجية لأول مرة في نفس السنة 1973 من طرف Ansoff، ولم يكن حينذاك تعريف وتفسير مدقق للمفهوم.

**3\_مرحلة إدارة الأعمال الإستراتيجية:** إنّ التحولات التي ظهرت على المستويين، المؤسسة والمحيط في بداية السبعينيات أدت إلى الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية، حيث أنه ظهر نوع من الإهتمام بمختلف مركبات المحيط والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وهذا عكس التخطيط الإستراتيجي الذي إهتم فقط بالمحيط الخارجي<sup>3</sup>.

إن صياغة الإستراتيجية في إطار إدارة الأعمال الإستراتيجية يمكنها أن تهتم أيضا بمعاملات المؤسسة مع المحيط (الإستراتيجيات الخارجية) وبأساليب تعمل على تنسيق العلاقة مع المحيط الداخلي للمؤسسة، وهذا من أجل أهداف متمثلة في خلق الشروط الداخلية الملائمة مع تنفيذ الإستراتيجيات الخارجية، ويهدف إكتشاف وتطوير طاقة بشرية من أجل إستغلالها مثل برامج تكوين المستخدمين. وحتى نفهم مدلول إدارة الأعمال الإستراتيجية نقوم بمقارنتها مع التخطيط الإستراتيجي من خلال الجدول (3-1) والذي يعتبر كخلاصة لأهم مميزات كل منهما من خلال عدة مستويات مختلفة.

<sup>1</sup> \_Ahmed Hamadouche, (1997) « méthodes et outils d'analyse stratégique », Op Cit ,P 32.

<sup>2</sup> \_ Ahmed Hamadouche, (1997) « méthodes et outils d'analyse stratégique », Op Cit ,P 32.

<sup>3</sup> \_ Ahmed Hamadouche, (1997) « méthodes et outils d'analyse stratégique », Op Cit ,P 32.

الجدول رقم (3-1): الاختلافات بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأعمال الإستراتيجية

مستويات الاختلاف	مميزات التخطيط الإستراتيجي	مميزات إدارة الأعمال الإستراتيجية
الهدف	تحديد الوضعية المرغوب فيها أو المتوقعة إزاء المحيط والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية، بتكليف المؤسسة للتحويلات الداخلية والخارجية
المدة	طويل المدى	الطويل، المتوسط والقصير
البعد	أحادي البعد: إقتصادي	ثلاثي البعد: إقتصادي، إجتماعي وسياسي
المستوى	يهتم بالمحيط الخارجي (الإستراتيجية الخارجية)	يهتم بالمستويين: التنظيم الداخلي والمحيط الخارجي
نمط التنظيم	مركز تكنوقراطي من صلاحيات الإدارة العليا	لا مركزي يشارك فيه كل الممثلين الداخليين والخارجيين
نتيجته	يكون عبارة عن مخطط	نظام عمل على شكل قرارات
درجة الإستجابة للتحويلات	بطيء وغير فعّال، مع صعوبة الرجوع إلى القرارات عند حدوث طوارئ	سرعة الإستجابة للتحويلات ومراجعة الأهداف بالتكليف الدفاعي والهجومى

المصدر: مداح عربي الحاج (2015)، "إدارة الأعمال الإستراتيجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ ص 49.

#### ثانيا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

التغير الديناميكي الذي طرأ على المؤسسات الإقتصادية جاء نتيجة عملية التفكير الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة حتمية وسر نجاحها وتفوقها التنافسي وضمان ديمومتها خاصة مع سرعة التحويلات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء.

**1\_تعريف الإستراتيجية:** ترجع جذور كلمة "الإستراتيجية" إلى الكلمة اليونانية Startegos والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية، ولذلك عرفها قاموس Oxford على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يُمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 17-18.

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة، وهدفها النصر بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو وبميدان المعركة في عملية اشتباك معينة<sup>1</sup>. غير أن إستعمال الإستراتيجية إنتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الإقتصاد والأعمال.

وعليه فإنه من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية، نظرًا لإختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور إستعمالها في مجال الإدارة من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين من زوايا مختلفة:

◆ الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة ما، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف<sup>2</sup>.

◆ الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وذلك بالأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات وأهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

◆ الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية، إنطلاقًا من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية إحتياجات السوق ورغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة<sup>4</sup>.

◆ الإستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة<sup>5</sup>.

◆ الإستراتيجية حسب Chandler هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> \_ناصر دادي عدون (2001)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 12 .

<sup>2</sup> \_عبد السلام أبو قحف (2004)، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 157 .

<sup>3</sup> \_أحمد ماهر (1999)، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 20.

<sup>4</sup> \_Gerry Johnson et Hevan Scholes (2000)، « **Stratégique** », Publi-Union, Paris, P 27 .

<sup>5</sup> \_Philippe Lorimo et Jean-Claude Tarondeau (1998)، « **La stratégie aux processus stratégique** », Revue Française de Gestion; N 117 , P 11 .

<sup>6</sup> \_Michel Weil (2001); « **Le management (La pensée ,Les concepts ,Les faits)** »; Armand Colin; Paris; P 106 .

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الإستراتيجية لكونها تخلط بين الإستراتيجية والتخطيط والقرارات.

أما التعريف الأكثر قبولاً تم طرحه من طرف خبير التسيير الإستراتيجي الكندي H.Mintzberg الذي عرّفها في كتابه The Structuring of Organisation سنة 1979 ووصفها بأنها قوى وسيطية ولكنه عاد سنة 1988 في كتابه The Strategy Process، فأشار إلى الصعوبة في توحيد المفهوم وجعله شاملاً وعميقاً في ظل عصر العولمة والتعقيد في البيئة الخارجية، وهو ما جعله يخالف من سبقه بطرحه (5Ps)<sup>1</sup>.

- **Plan P1** (خطة): وهي نوع من العمل المقصود بوعي؛

- **Pattern P2** (نموذجي): هو نوع من العمل الرسمي والمنظم أي نموذج في تدفق النشاطات الخاصة بالمؤسسة والتي تعكس الإستراتيجية الكلية لها؛

- **Ploy P3** (المناوره): وهو إجراء يهدف إلى تحقيق هدف محدد (تكتيكي فقط) ويكون في شكل مناورة أو خدعة لمغالطة الخصم أو المنافس، كإعلان المؤسسة عن قيامها بتوسيع طاقة المصنع لثني المنافس لإنشاء مصنع جديد، أي الهدف هنا التهديد. وأشهر من نظر في هذا المجال Porter الذي تناول تأثير التحركات العلنية للمؤسسة على المنافسين.

- **Position P4** (الموقع): أي البحث عن تمرکز مناسب في المحيط لدعم المنافسة بشكل دائم؛

- **Perspective P5** (التصوّر أو التطلع): أي تصور موقع ما في المستقبل؛

وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة في تعميق فهم الإستراتيجية، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (5Ps) قد تُخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه الزخم الإستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله Mintzberg والذي يُضاف إلى إجهاده ليكون (6Ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الإستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة<sup>2</sup>.

وعموماً، كلها أنواع مترابطة في شكل خطوات إستراتيجية مختلفة، حسب ما يضعه منفذوها، وهو ما يؤكد مرة أخرى تبيان العلاقة القوية بين الفكر والعمل الإستراتيجيين. وبالتالي، يمكننا أن نخلص إلى التعريف الشامل للإستراتيجية وهو مجموعة مكونة من الأفكار، القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد السياسات والأهداف

<sup>1</sup> -J. C Mathé (1995), « **Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise** », éd economica, Paris, P47.

<sup>2</sup> -السنهوري محمد مصطفى (2013)، الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر)، ص 44.

العامة، إختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الإجراءات والأنشطة وفقاً لذلك، مع مراقبة الأداء المرتبط بهذا التنفيذ.

**2\_تعريف الإدارة الإستراتيجية:** يتصف تعريف الإدارة الإستراتيجية بالتنوع والتعدد، نتيجة إختلاف أهداف الباحثين والمفكرين من إستخدامها، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها وتحليلها، وكذلك شموليتها، وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

◆ تعريف R.A.Thietart: عرّفها بأنها "مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة بإختيار الوسائل وإستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معين"<sup>1</sup>.

◆ تعريف G.Koenig: عرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها "معرفة في دروس التنظيم وفن مطبق لفائدة المؤسسة، يقوم على أساس تخصيص وإستعمال الموارد، لغايات تحقيق الفعالية والفاعلية وتخفيض حالات عدم التأكد"<sup>2</sup>.

◆ تعريف F.R.David: عرّفها على أنها "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم مختلف القرارات في مختلف الوظائف، التي تمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وهي تركز على التكامل والتنسيق والإنسجام الداخلي بين مختلف الوظائف: التسويق، المالية، المحاسبة، الإنتاج، البحث والتطوير ونظام المعلومات... إلخ لتحقيق نجاح المؤسسة"<sup>3</sup>.

◆ تعريف A.C.Martinet: الذي عرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها التي تضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام (الإنسان، البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم... إلخ)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - R. A Thiétart (1990), **La stratégie d'entreprise**, éd; Mc graw-hill, Paris, P.05.

<sup>2</sup> -G. Koenig (1991), **Management stratégique**, éd; Nathan, Paris, P.04.

<sup>3</sup> - F. R David (1995), **Concepts of strategic management**, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey, P.04.

<sup>4</sup> \_Alain Charles Martinet (1983) ;**Stratégie** ;édition Verbert ;Paris ,P 23 .

من خلال هذه التعاريف، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها، خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على تنفيذها بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي بإتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها وذلك من خلال:<sup>1</sup>

♣ التركيز على إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المؤسسة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها؛

♣ إستثمار الفرص المتاحة للمؤسسة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين؛

♣ تجنب ما يحيط بالمؤسسة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المؤسسة والتطورات السياسية والإقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة؛

♣ توظيف الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز؛

♣ معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المؤسسة وتخفيض أثارها السلبية على العمليات والأنشطة؛

### ثالثا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الإستراتيجي وهي:

◆ التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة.

◆ التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال.

◆ التسيير الإستراتيجي على مستوى الوظائف.

**1\_ التسيير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة:** في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الإتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المؤسسة وخطوط سلعتها، وهي تهتم بسؤال رئيسي: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟ أي أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة

<sup>1</sup> \_Michel Marchesnay (2004): **Management Stratégique**, les éditions l'ADREG, France, P40.

أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فإن إستراتيجية المؤسسة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية<sup>1</sup>، وتحديد الغايات التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها.

وتتميز الإستراتيجيات الكلية بكونها إستراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المؤسسة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: الإستقرار، النمو، التقلص أو الإنكماش. وتمثل أهداف التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي:<sup>2</sup>

- ◆ تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية)؛
- ◆ تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة؛
- ◆ تحديد وتخصيص الموارد المتاحة؛
- ◆ خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال؛

**2\_ التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:** خلافاً لإستراتيجية المؤسسة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة. ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.

إن التسيير الإستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها:

- ◆ ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين؟
- ◆ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- ◆ كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع والتركيز.

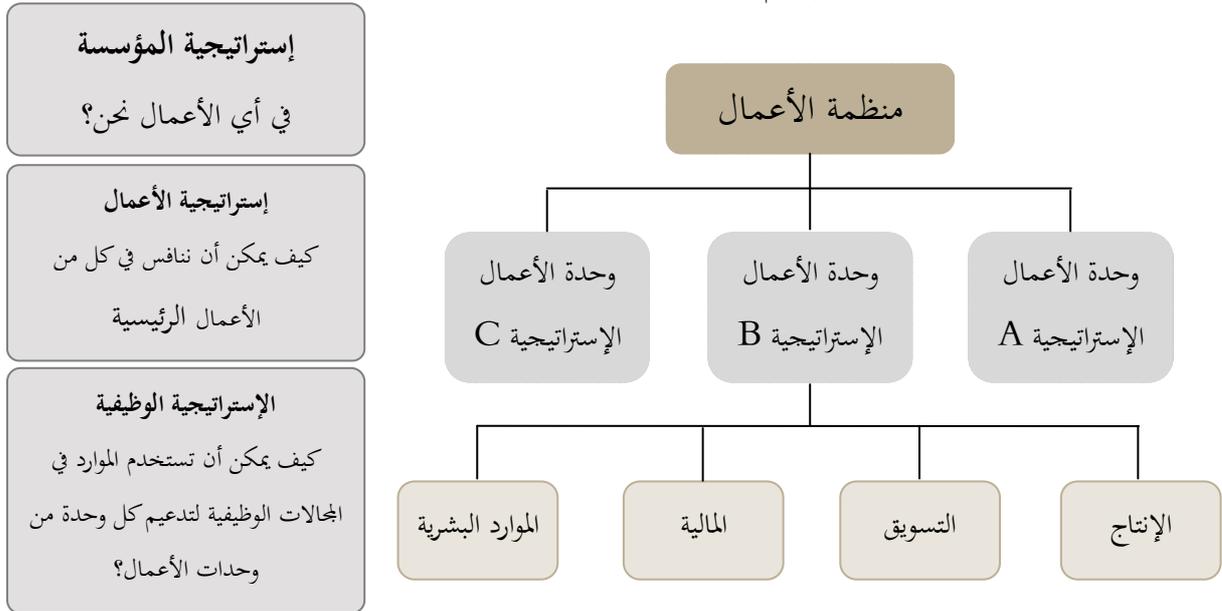
<sup>1</sup> \_إسماعيل محمد السيد (1998)، "الإدارة الإستراتيجية" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص 26-28 .

<sup>2</sup> \_John Son & R.sholes (1997): "Exploring Corporate Strategy", text and cases, printice hall, New York, P: 96.

3\_التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي: هي عبارة عن الإستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... إلخ ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الإستراتيجيات في وظيفة معينة وإستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تُسهم الإستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة. وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الإستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة بإختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة... إلخ<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الإستراتيجي تكوّن ما يُسمى بهرمية الإستراتيجية في المؤسسات الكبرى، هذه الإستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام.

شكل رقم (3-3): هرمية الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسي (2002)، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية-"،

الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، ص 49.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم (2009)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 30-

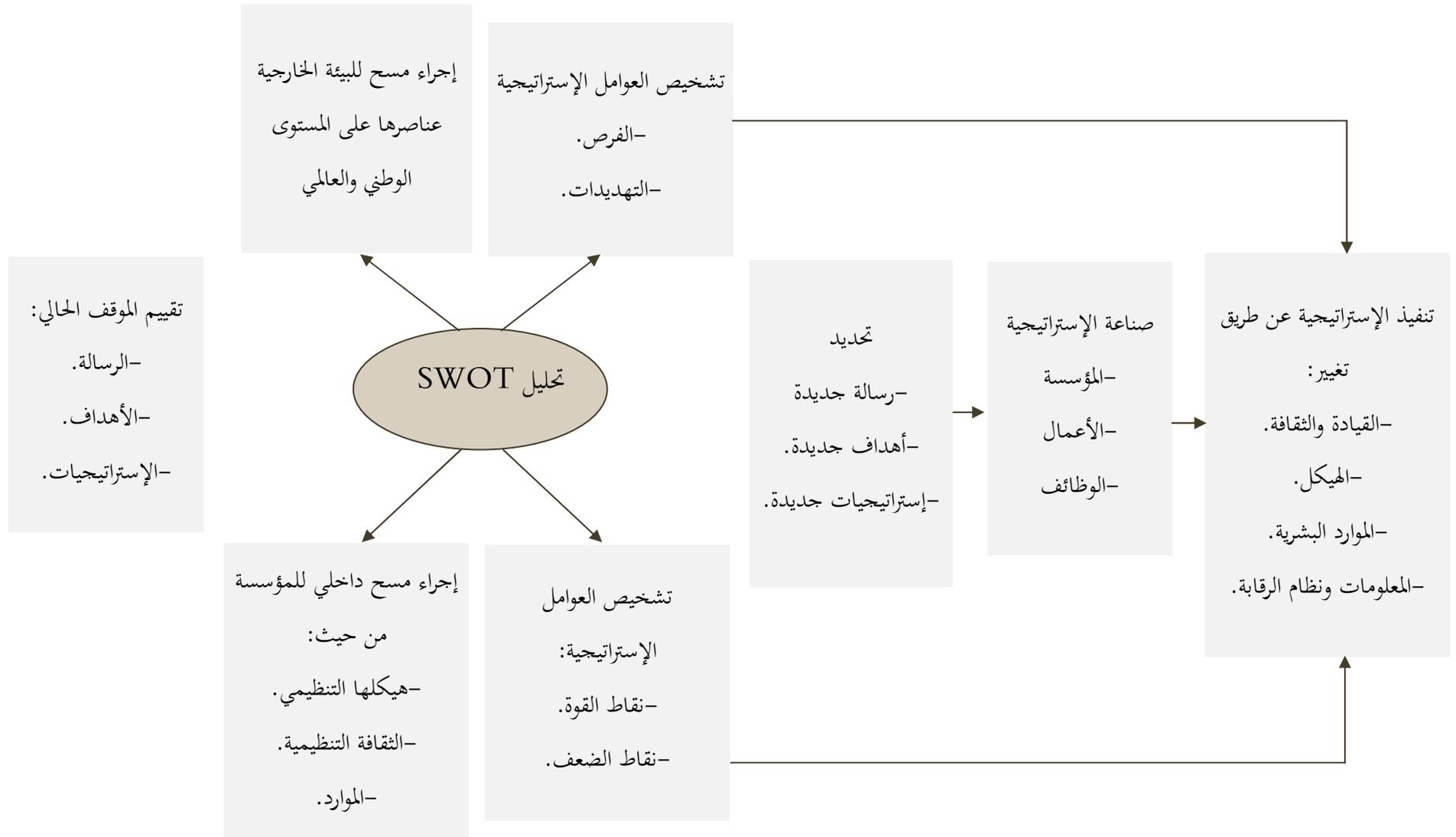
وهناك من يضيف نوع يخص الجانب التشغيلي. أو ما يُسمى الإستراتيجية التشغيلية وهي إستراتيجية ذات مدى ضيق إلا أنها مهمة للغاية، فهي تخص إما وحدة تشغيلية أو منطقة على جغرافية محددة وكل مدير لها يلتزم بتقديم إستراتيجية مفصلة حسب ظروف وحدته أو منطقتة الجغرافية.

إنطلاقاً مما سبق، يمكن الإشارة إلى أن الإستراتيجية تقوم على أساس وجود عدة مستويات، أولها الإستراتيجية الكلية الضرورية لإنجاز الأهداف على مستوى المؤسسة ككل، بينما إستراتيجية وحدات الأعمال مطلوبة لتحقيق أهداف الأداء الخاصة بوحدة الأعمال والإستراتيجيات الوظيفية مطلوبة لإنجاز الأهداف الموسوعة في إدارة من الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل المؤسسة. وأخيراً فإن الإستراتيجيات التشغيلية مطلوبة لإنجاز الأهداف الخاصة بكل وحدة تشغيلية أو منطقة جغرافية.

### المطلب الثالث: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة

تعتبر صياغة الإستراتيجية مرحلة مهمة جداً في نموذج عمليات الإدارة الإستراتيجية الذي يوضحه الشكل الموالي. إن صياغة الإستراتيجية هي مرحلة تشتمل على تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية لتحديد خياراتها الإستراتيجية. ولكن إذا كانت المؤسسة مستمرة في العمل ولديها هذه المفردات الثلاث التي يشملها مفهوم التوجه الإستراتيجي فإنها في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية التي تؤثر بمجموعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لتعيد النظر جديراً أو جزئياً برسالتها وأهدافها الإستراتيجية وخياراتها.

شكل رقم (3-4): خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي (2008)؛ الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية؛ الطبعة الثانية؛ عمان (الأردن) ص 273

إنّ المعنى الدقيق لصياغة الإستراتيجية هي مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء إستراتيجيات، وهذا ما يتضمن تقييم الإستراتيجيات الحالية وتقييم لوضع المؤسسة وبيئتها بهدف تطوير إستراتيجيات لاحقة أيضاً قادرة على خلق ميزات تنافسية مستقبلية. وضمن الإطار العام فإن عمليات صياغة الإستراتيجية قد تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعملي للخيارات وتطوير الخطط اللازمة وتنفيذها لتدعيم أهداف المؤسسة المحددة وهذه تسمى الإستراتيجيات المدروسة، في حين أن بعض المؤسسات تظهر لنا خيارات إستراتيجية وتطور هذه الإستراتيجيات في ظل غياب وعدم وضوح لرسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وتسمى هذه الإستراتيجيات بالإستراتيجيات الطارئة (يسمىها البعض ناشئة) من واقع الخبرة وتعتمد بالأساس على تجربة مدراء والقادة الكبار. وكلا الإستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة المؤسسة في تبني إستراتيجية تركّز على إستخدام أقصى تداؤب تنظيمي ممكن تُوحّد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف وتمثل هذه الإستراتيجيات محصلة نهائية تسمى الإستراتيجية المقصودة.

### أولاً: رسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها

إن عملية صياغة الإستراتيجية تبدأ بمراجعة وتوضيح دقيق لرسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها. وهذا التوضيح يمثل مرحلة مهمة جداً تؤدي إلى فحص البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية لتأثير نقاط القوة والضعف.

**1-رسالة ورؤية المؤسسة:** تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وعقب الإنتهاء من تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية.

**1-1 رسالة المؤسسة:** إستعمل P.Drucker مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، "ما هو عملنا؟"، فالرسالة إذاً توضح أسباب وجود المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله وهي تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وتتميز الرسالة الفعّالة بالإختصار والوضوح والواقعية والموضوعية، والإنسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

**1-2 الرؤية الإستراتيجية:** ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، وعملية تحديد أهدافها ومراجعتها فهي تهيء للمؤسسة رؤية المستقبل، وتساعد في توجيهها طويلاً المدى.

وتُعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها، كما تعرف أيضاً بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة. فالرؤية الإستراتيجية إذن تشمل رسالة المؤسسة، إلا أنها تذهب إلى

أبعد من ذلك، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها<sup>1</sup>.

ولصيغة الرؤية الإستراتيجية لمنظمة الأعمال، يجب الأخذ بعين الإعتبار ثلاثة عناصر مميزة وهي:<sup>2</sup>

◆ تحديد مجال النشاط الحالي لمنظمة الأعمال؛

◆ تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي؛

◆ توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات المصلحة.

**2\_ تحديد أهداف المؤسسة القابلة للتحقيق:** يُعرّف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تحاول المؤسسة تحقيقها ويُعرّف Ansoff الهدف بأنه عبارة عن قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد<sup>3</sup>. ويُعرّف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل، أي ما تريد المؤسسة تحقيقه<sup>4</sup>. بينما تُعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة والممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها. وتتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة، هرمية ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عمودياً وأفقياً<sup>5</sup>.

وللأهداف عدة مستويات، سواءً من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبياً، وهي تعبير عن طموح ومهمة المؤسسة، وتتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء أو البحث عن التوسع والسيطرة على الأسواق، وإما البحث عن الإستقلالية في إتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة ومتوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية ومحددة وهي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

<sup>1</sup> \_جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود (2003)، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية"، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، ص 255

<sup>2</sup> \_ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي (2002)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص 107-108

<sup>3</sup> \_عبد الرزاق بن حبيب (2002)، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 119.

<sup>4</sup> \_عبد السلام أبو قحف (2002)، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص 29.

<sup>5</sup> \_Jacques Castenlneau et Bruno Mettling, Loic Daniel (2002), « **Le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective)** », édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P 96 .

ويرى Drucker بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي:<sup>1</sup>

الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجيستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، إتجاه أداء الأجراء والمسئولية الإجتماعية.

**2-3 وضع الإستراتيجيات وتطويرها:** الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها. وذلك من خلال الإستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الأثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة. والتي تعتبر أنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يطلع بها المسيرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمؤسسة. والإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل.

**2-4 وضع السياسات:** لا بد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في إتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المؤسسة. إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم والتي تضعها الإدارة العليا لكي تتهدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المسيرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى دستور العمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في إتخاذ القرارات ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي:

◆ إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذا إقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال؛

◆ يجب أن تحتل شركة General Electric، المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق تنافسية؛

<sup>1</sup>\_Raymond-Alain Thietart (1994), "La stratégie d'entreprise", ediscience, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, P52.53 .

### ثانيا: التحليل والرصد البيئي

بعد أن تجري المؤسسة تقييم أولي لرسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية فإن تحليلاً للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها يجب أن يجرى لغرض تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة. وعادة ما يطلق على هذا التحليل SWOT الذي يلخص نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي بإعتباره يقاطع نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses مع الفرص Opportunities والتهديدات Threats ويظهر ذلك من خلال مصفوفة من محورين كما تظهر في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-5): مصفوفة SWOT للتحليل والرصد البيئي في المؤسسة

نقاط الضعف	نقاط القوة	
ض1	ق1	
ض2	ق2	
ض3	ق3	
....	.....	
ض.ت	ق.ت	التهديدات ت1 ت2 ت3 ....
ض.ف	ق.ف	الفرص ف1 ف2 ف3 ....

Source: G.Garibaldi (2001), « L'analyse stratégique », Organisation 3<sup>ème</sup> édition, Paris, P193.

من خلال هذا الشكل يتضح لدينا مصفوفة مكونة من أربعة مناطق تتحدد من خلالها الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويمكننا قراءة هذه المصفوفة على النحو التالي:

**-المنطقة الأولى:** وتكشف لنا هذه المصفوفة أن أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص في المنطقة (ق\_ف) وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛

-المنطقة الثانية: عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف في المنطقة (ض\_ف) فإن المؤسسة تواجه عجز في القدرات الإستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجته إمّا بالإستثمار أم التعاون مع الآخرين لإستغلال هذه الفرص المتاحة؛

-المنطقة الثالثة: عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة في المنطقة (ق\_ت)، هنا تحتاج المؤسسة للحماية نفسها من التهديدات الخارجية بإستعمال قدراتها الذاتية لخلق حواجز للدخول مثلاً؛

-المنطقة الرابعة: عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات في المنطقة (ض\_ت) فإنه العجز الكلي وأحسن وسيلة هي الإنسحاب وإعادة التمرکز حول الحرفة الأساسية للمؤسسة.

ويمكن إستخدام مصفوفة SWOT التي استخدمناها في الرصد والتحليل الإستراتيجي كأداة لتحليل الخيارات الإستراتيجية، ويظهر الشكل التالي مصفوفة من أربعة مناطق بتقاطع بين العوامل الداخلية (وتتمثل في نقاط القوة والضعف) مع العوامل الخارجية (وتتمثل في الفرص والتهديدات).

الشكل رقم (3-6): مصفوفة SWOT المساعدة في تحديد الخيارات الإستراتيجية

العوامل الداخلية		العوامل الخارجية	
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	الفرص (O)	التهديدات (T)
الخيارات الإستراتيجية (WO) تدنية نقاط الضعف لإنتهاز الفرص	الخيارات الإستراتيجية (SO) إستعمال نقاط القوة لإنتهاز الفرص		
الخيارات الإستراتيجية (WT) تدنية نقاط الضعف لتجنب التهديدات	الخيارات الإستراتيجية (ST) إستعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات		

Source: G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington, F.Fréry (2005), "Startégique", Pearson education, Paris, P420.

تسمح هذه المصفوفة بتكليف المؤسسة للمتطلبات الداخلية والخارجية للمؤسسة على النحو التي تجعل المؤسسة تستغل نقاط قوتها لإنتهاز الفرص المتاحة في أسواقها وتجنب التهديدات الممكنة. وتدنية ومعالجة نقاط الضعف للتمكن من إنتهاز الفرص إذا كانت موجودة، وتجنب التهديدات إذا واجهتها.

### ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغير في ثقافة المؤسسة وهيكل التنظيم ونظام الإدارة... إلخ.

### 1- محاور تنفيذ الإستراتيجية: الآتي شرح مختصر لكل من:

**3-1 البرامج:** البرنامج هو مجموعة النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد أي أنها تعمل

على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المؤسسة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

**3-2 الميزانيات:** هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أي أنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج

لأغراض التخطيط والمتابعة كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

**3-3 الإجراءات:** يُشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية، لأنها تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب

القيام بها لإنجاز برنامج المؤسسة. فعلى سبيل المثال قد تضع المؤسسة إجراءات محددة لكيفية التزود بالمواد الأولية

من السوق المحلية أو إستيرادها، وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم وطرق كتابة

نماذج موافقة وتفاصيل الدفع.

وعليه تعتبر هذه المرحلة من عمليات الإدارة الإستراتيجية مهمة جدا، حيث أن التنفيذ الفعال للإستراتيجيات

المصاغة جيدا يؤدي إلى النجاح في حين أن التنفيذ الغير فعال للإستراتيجيات المصاغة جيدا يؤدي إلى ظهور

إشكالات عديدة. ويمكن للتنفيذ الفعال أن يسهم في سد الفجوات في الإستراتيجية الغير مصاغة جيدا ويتجاوز

الأخطاء الواردة في حين سيكون الفشل حليف الإستراتيجية الغير مصاغة جيدا وترافقها عمليات تنفيذ غير فعالة،

كما في الشكل التالي.

شكل رقم (3-7): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

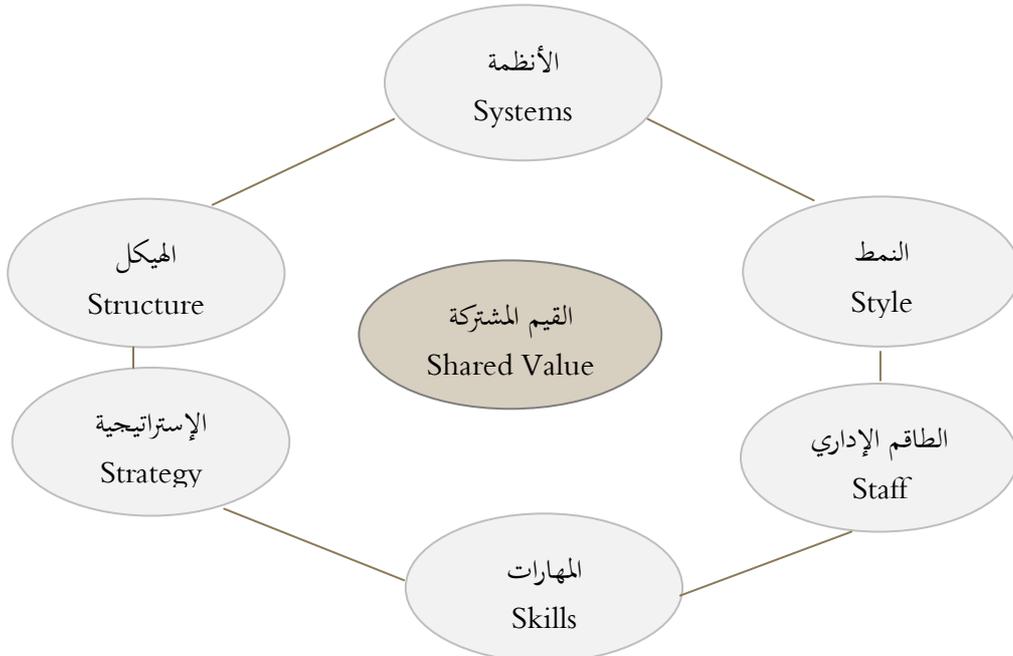


المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي (2008)، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، ص ص 275-277.

لذلك فإن الإعتقاد بأن الصياغة الجيدة تقود دائماً إلى تنفيذ فعال ليست دقيقة بل تحتاج المؤسسة إلى الإهتمام بمرحلة التنفيذ كونها تحتاج إلى مهارات وخبرات تختلف عن مرحلة الصياغة.

**2\_ مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية:** إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يتجسد بوضع مجموعة من البرامج والميزانيات والإجراءات فإننا نشير هنا إلى المستلزمات الضرورية لتنفيذ فعال لإستراتيجيات المؤسسة. لذا قدّم McKinsey نموذج يحدد سبعة أبعاد في عملية تنفيذ الإستراتيجية سمي ب (7S) وهي على النحو التالي.

الشكل رقم (3-8): نموذج McKinsey لتنفيذ الإستراتيجية



المصدر: زكريا المطلق الدوري (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان (الأردن)، ص

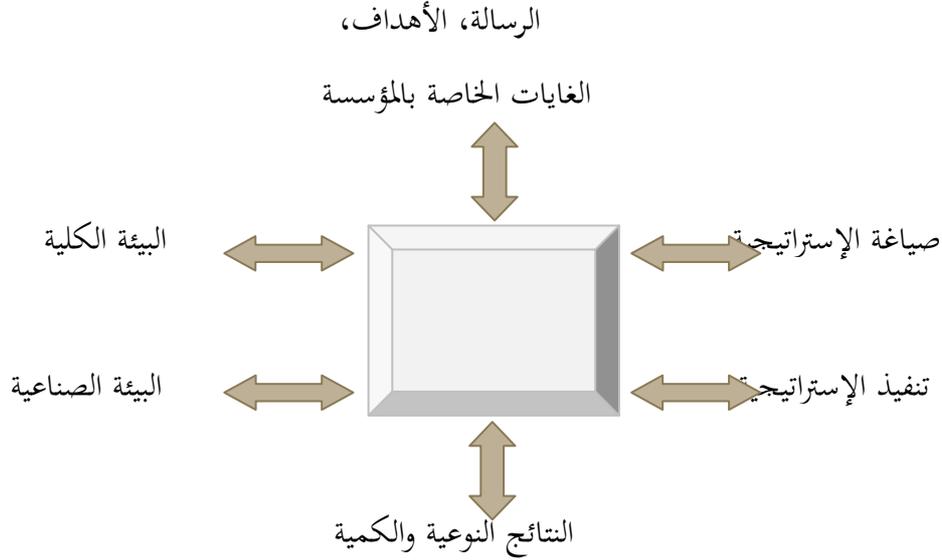
- الأنظمة:** وهي عمليات التشغيل التي تُظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف أنشطة المؤسسة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات، الرقابة، الحوافز، الجذب، الإستقطاب، قياس الأداء وتقييم العمل؛
- الهيكل:** مجموعة العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تركيزها وتثيرها من خلال حالة التكامل المنظم والمتسق؛
- نمط الإدارة:** يمثل فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المؤسسة إذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمة والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من أجل تحويله إلى سلوك وتصرف؛
- الطاقم الإداري:** ويمثل كل الموظفون في المؤسسة وتأتي مسؤولية الإدارة في تحديد المعايير التي يتم على ضوءها إنتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراد بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان تنفيذ الإستراتيجية؛
- المهارات:** مجموع القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المؤسسات الطموحة إلى إجتهاد المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها؛
- القيم المشتركة:** كل ما يتطلع له العاملون في المؤسسة من قيم وطموحات والتي لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة بنشره داخل المؤسسة؛
- الإستراتيجية:** وهي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة)، طويلة المدى وتحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة.

#### **رابعاً: الرقابة الإستراتيجية على التنفيذ**

تمثل الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة لمعرفة إذا ما تمكنت من إنجاز الأهداف وبلوغ شروط التنافسية القبلية والبعدية. وتعبر الرقابة الإستراتيجية على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها. وأن مهام الرقابة إعادة تكييف

إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>. وتعتبر الرقابة كعملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين عناصر داخلية وخارجية مثلما تظهر في الشكل التالي بما فيها صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

الشكل رقم (3-9): دور الرقابة الإستراتيجية



المصدر: أحمد قطامين (1996)، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، ص 124.

وتبرز أهمية الرقابة الإستراتيجية في إعطاء المؤسسة القدرة على تكييف خياراتها الإستراتيجية وفق متغيرات المحيط بشكل مستمر، وتمثل التغذية العكسية لما تم إتخاذه من قرارات إستراتيجية. وحسب R.Bennett فإن الرقابة الإستراتيجية تسمح بتحقيق الأغراض التالية:<sup>2</sup>

- ◆ تحسين الكفاءة التشغيلية؛
- ◆ تسهيل تسيير التغيير؛
- ◆ تطوير ثقافة المؤسسة؛
- ◆ المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كالذكاء الإقتصادي؛

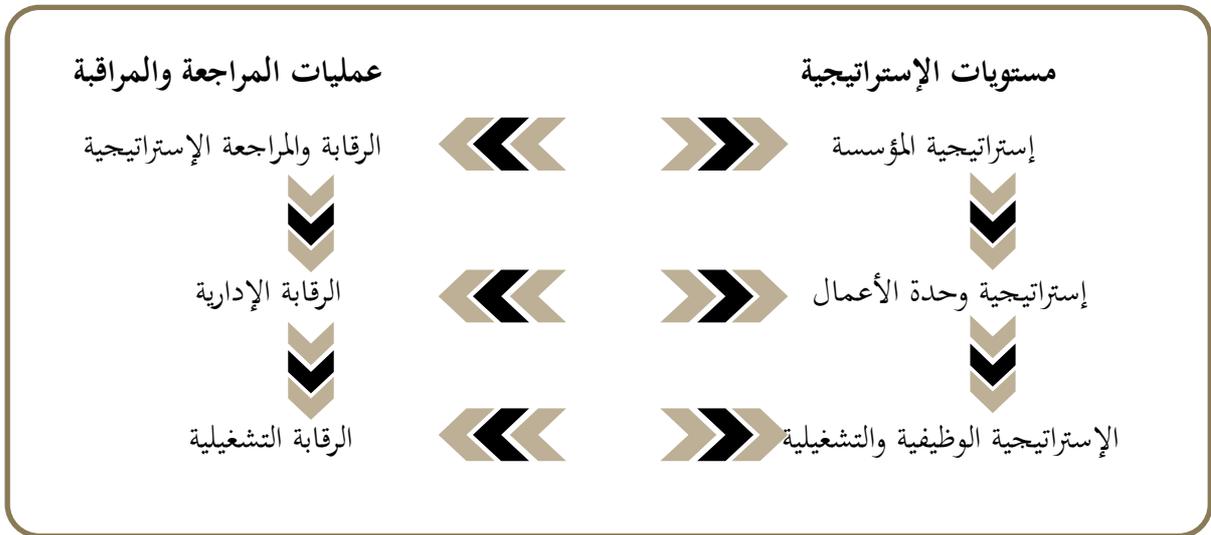
<sup>1</sup> زكريا مطلق محمد الدوري (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص 317.

<sup>2</sup> زكريا مطلق محمد الدوري (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، مرجع سابق، ص 320.

فبهذا المفهوم نستطيع القول أن الرقابة الإستراتيجية تركز على مراقبة مستويين أساسيين، حيث يتعلق الأول بالفعالية للتأكد من مدى إنجاز الأهداف بالمقارنة مع النتائج، أما المستوى الثاني فيتعلق بالكفاية للتأكد من مدى الإستخدام الأمثل للوسائل بمقارنة الوسائل مع النتائج.

**1\_ مستويات الرقابة:** ترتبط الرقابة بمستويات الإستراتيجية في المؤسسة (المؤسسة ككل، الأعمال، الوظائف) حيث كل مستوى من الإستراتيجية يناسبه نوع خاص من المراقبة. حيث يظهر الشكل الموالي العلاقة بين مستويات المؤسسة ومستويات الرقابة.

شكل رقم (3-10): مستويات الرقابة



المصدر: مداح عرابي الحاج (2015)؛ إدارة الأعمال الإستراتيجية؛ مرجع سابق الذكر؛ ص 313

من خلال الشكل يمكن تمييز ثلاث أنواع من الرقابة وهي:

**1-1 الرقابة الإستراتيجية:** والتي تخص الإتجاه العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقته بالمجتمع الذي تخدمه؛  
**1-2 الرقابة الإدارية:** والتي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ المخطط الإستراتيجي والتأكد من مدى مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية؛

**1-3 الرقابة التشغيلية:** والتي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط في المدى القصير.

**2\_ أساليب الرقابة الإستراتيجية:** إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يتوقف على التنظيم فإن كفاءته تتوقف على درجة التنسيق والمراقبة الشكلية والغير شكلية في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتم المراقبة بأسلوبين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- G.Johnson, K.Scholes, R. Whittington, F.Fréry (2005), "Stratégique", OP.Cit, P695.

- ◆ مراقبة الوسائل أو النتائج: فإذا كانت المراقبة على مستوى الوسائل فهذا يخص بالأساس الموارد المالية والبشرية، أما المراقبة بالنتائج فتحص تحديد المقارنة بين الأهداف والنتائج؛
  - ◆ المراقبة المباشرة أو الغير مباشرة: وتخص المراقبة المباشرة المتابعة الضيقة والأكثر صرامة في الميدان، أما الغير مباشرة فتحص تحديد المعايير التي يجب إحترامها بشكل إرادي.
- ويجسد الشكل التالي أهم سيرورات المراقبة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث يمكن للمؤسسة أن تستخدم أحد السيرورات أو مزيج بينها حسب المتطلبات الإستراتيجية التي تواجهها وخصوصية كل إستراتيجية التي تم إختيارها.

الشكل رقم (3-11): أساليب الرقابة الإستراتيجية

طبيعة المراقبة	الوسائل	النتائج
مباشرة	المتابعة المباشرة التخطيط	أهداف الأداء
غير مباشرة	السيرورة الثقافية المراقبة الذاتية	الأسواق الداخلية

Source :G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington, F.Fréry (2005) “Stratégique”, Op.Cit, P695.

#### المطلب الرابع: أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية بإختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، وإختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المؤسسة، كون أن حياة المؤسسة عبارة عن سلسلة من الإختيارات المتعاقبة ولقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء الإطار العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي:

#### أولاً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

تُتاح أمام منظمة الأعمال في هذا المستوى العديد من الخيارات يمكن أن تلخص في ثلاث مجموعات أساسية:<sup>1</sup>

**1\_ إستراتيجيات النمو التوسع:** هذه إستراتيجيات مفضلة من قبل المدراء كونها تشير إلى النجاح، وإستراتيجية النمو هي زيادة الحجم والتوسع في العمليات القائمة. وتعتبر هذه الإستراتيجية في بعض الصناعات ضرورية للبقاء والإستمرار، ويمكن أن يحصل النمو بطرق متعددة وأساليب متنوعة فقد يرتبط هذا النمو بالتوسع في صناعة

<sup>1</sup>-صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي (2008)، "الإدارة والأعمال"، مكتبتنا العربية؛ الطبعة الثانية؛ عمان (الأردن)؛

المؤسسة الحالية وفي نفس أسواقها وفي هذه الحالة تسمى إستراتيجية التمركز. أو قد تتوسع المؤسسة من خلال التنوع ويعني هذا الحصول والإستحواذ على إستثمارات وأعمال في مجالات جديدة وإذا ما تنوعت المؤسسة في صناعات وقطاع صناعي موحد فإننا نتكلم عن تنوع مرتبط (مترابط) ويعني بقاء المؤسسة في مجالات عملها الأساسية والمعروفة إستفادة من الفرص المتاحة وحفاظاً على تداؤب عالٍ، لكون الخبرة السابقة مهمة؛ وذلك مثلما تعمل بعض شركات صناعات المشروبات الغازية. أما إذا ذهب منظمة الأعمال في إستراتيجياتها وتنوعت في قطاعات وأعمال مختلفة لا توجد بينها رابطة قوية فإنها قد مارست التنوع الغير مرتبط وفيه يكون التداؤب قليلاً قياساً إلى التمركز والتنوع المرتبط، وتذهب المؤسسة إلى صناعات عديدة لأسباب مختلفة بعضها يرتبط بالفرص المهمة في هذه الصناعات والبعض الآخر يرتبط بمحدودية الأفق المستقبلي للقطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

كذلك يمكن أن يأخذ التنوع شكلين آخرين من خلال التكامل العمودي وفيه تذهب المؤسسة بإتجاه المستهلكين والزبائن والتوزيع ويسمى في هذه الحالة التكامل العمودي الأمامي، أو قد تذهب المؤسسة بإتجاه التجهيز والمواد الأولية اللازمة للإنتاج ويسمى في هذه الحالة تكامل عمودي خلفي، ولكلا النوعين من التكامل أسباب عديدة ومبررات كثيرة تدرسها المؤسسة لغرض الإستفادة منها. ويمكن أن يأخذ التنوع شكل تكامل أفقي وفيه تنمو المؤسسة وتتوسع أفقياً من خلال شراء والإستحواذ على شركات وأعمال في نفس صناعاتها أو إضافة مزيد من خطوط الإنتاج.

ويمكن للمؤسسة أن تنمو وتتوسع بإعتماد مدخلين أساسيين يتمثل الأول بالتوسع والنمو إعتماًداً على مواردها وإمكاناتها الذاتية أو أنها تعتمد على تحالفات إستراتيجية مختلفة مع مؤسسات أخرى وهنا يمكن أن تظهر طرق متعددة للنمو مثل الإندماج والإقتناء والمشاريع المشتركة وعلى المؤسسة أن تفاضل بين هذه الطرق وما يمكن أن تحصل عليه فوائد وعوائد من كل منها.

**2\_ إستراتيجيات الثبات والإستقرار:** تعتمد منظمات الأعمال هذه المجموعة من الإستراتيجيات لأسباب متعددة، وعادة ما تأتي هذه الإستراتيجيات بعد فترة نمو سريع وإستحواذ وبناء أعمال جديدة من قبل المؤسسة. وهنا يأتي الإستقرار لإلتقاط الأنفاس وإستغلال ما تم الإستثمار فيه، وكذلك تعتمد بعض المؤسسات إلى هذه الخيارات إذا أصبحت البيئة أكثر عدائية وأصبحت إتجاهات التطور فيها غير واضحة المعالم ولذلك تحاول المؤسسة الإنتظار إلى أن يتم إستجلاء الموقف. ولا يعني الثبات والإستقرار عدم عمل أي شيء بل إنّ ما عمله

المؤسسة يدرس عناية كبيرة في إطار المحافظة على قدرتها وتطويرها إن أمكن. وفي إطار إستراتيجية الإستقرار والثبات يمكن أن نجد بعض الخيارات الفرعية التي تعتمد عليها المؤسسة من قبيل:

◆ إستراتيجية التقدم بحذر إلى الأمام.

◆ إستراتيجية الدفاع المرن بمعنى المحافظة على الوضع الراهن مع إمكانية إقتناص فرص تتاح في البيئة الخارجية لعمل المؤسسة.

◆ إستراتيجية المراوغة وكسب الوقت وهنا تستقر المؤسسة في عملها لمحاولة تجاوز عقبات ثم تستعيد وضعها الطبيعي بالنمو والتطور.

**3\_ إستراتيجيات التراجع والإنكماش:** وهذه مجموعة من الإستراتيجيات غير المحبذة من قبل منظمات الأعمال لكنها مهمة وهي لا تعني الفشل بشكل مطلق، فساحة المنافسة قد تفرض على منظمة الأعمال التراجع عن بعض المجالات بسبب شدة المنافسة أو بسبب قد يرتبط بإنخفاض النمو في هذه المجالات وبكونها أصبحت غير واعدة. وفي إطارها العام فإن إستراتيجيات التراجع والإنكماش تعني تغيير العمليات لتصحيح نقاط الضعف وهكذا تأخذ المؤسسة حجمها الصحيح وشكلها الطبيعي في العمل سواءً من خلال إعادة هيكلة عملياتها الذي يعني تقليل مزيج العمليات أو دمج وحدات الأعمال والعمليات أو من خلال خفض حجوم العمليات لغرض تحسين كفاءة العمليات والتركيز على البعض منها وعادة ما يأتي هذا من خلال تسريح جزء من قوة العمل أو إعادة تأهيلها لأعمال أخرى بهدف التركيز على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، ومن هنا فإن المؤسسة تختار الحجم الصحيح. وفي بعض الأحيان فإن إعادة الهيكلة تأتي من خلال بيع أجزاء من المؤسسة لغرض التركيز على مجالات العمل الأساسية وتسمى البيع الجزئي للعمل. وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تعيد التركيز على قابليتها المميزة من خلال خفض التكاليف بشكل كبير وتحسين كفاءة العمليات وإدارتها بشكل فاعل. وفي بعض الأحيان فإن إستراتيجيات التراجع والإنكماش تصل إلى حدودها القصوى من خلال التصفية قبل أن تصل هذه الأعمال إلى إشهار الإفلاس.

**4\_ إستراتيجية التدويل:** إن الإنفتاح الدولي الذي يشهده العالم، وتسارع العولمة الإقتصادية أدى بالمؤسسات إلى توحيد جهودها ونشاطاتها وإستراتيجياتها وفقاً للإمكانيات المتاحة والمقدمة من طرف الإقليم الأكثر ملائمة محلياً

كان أو وطنياً ومن أهم مبررات تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية:<sup>1</sup>

◆ البحث عن أسواق جديدة؛

◆ المنافسة المحلية؛

◆ الإقتراب من المواد الأولية؛

◆ فوارق التكاليف والأجور بين دولة وأخرى؛

وُعرف إستراتيجيات التدويل عدة إتجاهات أهمها:

**5\_ إستراتيجية التحالف والمشاركة:** تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين مؤسستين أو أكثر، وذلك لتحقيق أهداف معينة، وتمثل هذه الإستراتيجية في المشروعات المشتركة وإتفاقيات التعاون، حيث أنها تتيح للمؤسسات فرصة تحسين إتصالاتها وتطوير شبكة قوية من العلاقات، كما أنها تمكنها من عوامة عمليات وتخفيض المخاطر إلى أدنى حد ممكن، ومن خلال الأسواق الدولية تتكون لها الرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.<sup>2</sup>

**6\_ إستراتيجية التشكيلة (مركبة):** تستخدم الإستراتيجية المركبة غالباً من طرف الشركات المتعددة الجنسيات والمنتجات والوحدات الإنتاجية، كإستراتيجية الإستقرار في بعض الوحدات، والتخفيض (الإنسحاب) في البعض الأخر، أو كل الإستراتيجيات في وقت واحد.<sup>3</sup>

**7\_ إستراتيجية العولمة:** في ظل الإنقلابات المتعددة على السلم العالمي، وفيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، وتطور وسائل النقل والإتصال، وأيضاً أساليب الإنتاج والتسويق، تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية العولمة إلى إشباع حاجات العملاء على مستوى العالم بأعلى قيمة وأقل تكلفة، وذلك بإقامة وإنشاء فروع صناعية في الدول ذات العمالة الرخيصة، أو التي تتوفر على الموارد الطبيعية والبشرية، وتتركز البحوث والمراكز الهندسية المتقدمة، حيث يتواجد العلماء والمهندسين، وجعل أنشطة التسويق قريبة من الأسواق التي يتم خدمتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> \_نادية العارف (2003): "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> \_عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>3</sup> \_نادية العارف (2003): "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>4</sup> \_محمد رشدي سلطاني (2014)، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 92.

تشمل إستراتيجية العولمة تصميم وإنتاج وتسويق المنتجات التي تشبع حاجات عالمية بدلاً من التركيز على كل دولة بمفردها وتحقق إستراتيجية العولمة تكامل الإجراءات في مواجهة المنافسين على مستوى العالم.

### ثانياً: الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال

تنطلق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال من الفرضيات التي وضعها M.Porter حول الميزة التنافسية في بداية الثمانينات، والتي تعتبر أن بناء الميزة التنافسية يتوقف على تلبية ما يطلبه وما يحتاجه الزبون بأفضل ما يقدمه المنافسين ويتم ذلك من خلال أسلوبين فإما أن نقدم للزبون سلعة مماثلة لما يقدمه المنافسين ولكن بأقل سعر، أو تقديم أفضل سلعة مما يقدمه المنافسين وبسعر أعلى. ولتسجيد هذين الفرضيتين في تحديد الخيارات الإستراتيجية يقترح M.Porter مصفوفة من بعدين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

**-الميزة التنافسية:** وتكون هذه الميزة على شكلين إما أن تكون ميزة في التكاليف، وإما أن تكون الميزة في التمييز، أي إعطاء إنطباع للزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن ولا يوجد مثلها في السوق بالنظر لخصوصيتها من حيث الجودة خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة...إلخ.

**-الهدف الإستراتيجي:** وتمثل أقسام السوق التي يتم فيها إستغلال التفوق التنافسي، فإما أن يكون على مجمل أقسام السوق وهذا بتقديم تشكيلة منتجات واسعة. وإما أن يكون على عدد محدود من أقسام السوق وهذا بتكليف المنتج لخصوصيات سوق معين.

وبتقاطع هذين البعدين ينتج لنا الشكل الموالي الذي يجسد مختلف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وهي على النحو التالي.

الشكل رقم (3-12): مختلف الخيارات الإستراتيجية عند Porter

ميزة التكلفة	ميزة التمييز	كل أقسام السوق	الهدف الإستراتيجي
السيطرة الشاملة على التكاليف	التمييز	قسم سوق خاص	
	التركيز		

Source: M.Porter (1990), « Choix Stratégique et Concurrence », Economica, Paris,

P38.

<sup>1</sup> \_عادل زايد (2003)، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 51.52.

وحسب Porter فإنه توجد أمام المؤسسة ثلاث إستراتيجيات أساسية، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية والمتمثلة في السيطرة بالتكاليف، التمييز وإستراتيجية التركيز.

**1\_ إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** تحاول منظمات الأعمال التي تسعى إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع منظمات الأعمال عدة أساليب منها على سبيل المثال: رفع الإنتاج واللعب على أثر التجربة، تبسيط أسلوب الإنتاج، البحث عن أفضلويات الزيادة وربط السعر بالتكلفة مباشرة.

**2\_ إستراتيجية التمييز:** وفق هذه الإستراتيجية، تعمل منظمات الأعمال على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتجات منظمات الأعمال سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتجات، تجديدها....) أو المعنوية (شهرة العلامة) ومقارنة منتجات المؤسسة مع منتجات المنافسين من حيث السعر، ويشمل التمييز في المؤسسة كل من التمييز بالمنتجات والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة بهدف تعظيم الربح. ويسمح التمييز للمؤسسة بإقتطاع سعر إضافي، وبيع كميات كبيرة من منتجاتها بالسعر المطلوب والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود إلى نتائج كبيرة في متوسط السعر الإضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الإضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز.

**3\_ إستراتيجية التركيز:** تعني إستراتيجية التركيز تقديم منظمات الأعمال لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم فجوة سوقية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بطريقة كافية وأن لديها الإمكانيات لخدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المنظمات المنافسة<sup>1</sup>. هذه الإستراتيجية تناسب منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة، حيث تختار قطاع معين لا تخدمه المنظمات الكبيرة لتحقيق أرباح عالية. ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن منظمات الأعمال تستهدف فجوة سوقية محددة وذلك بإختيار التركيز عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التمييز.

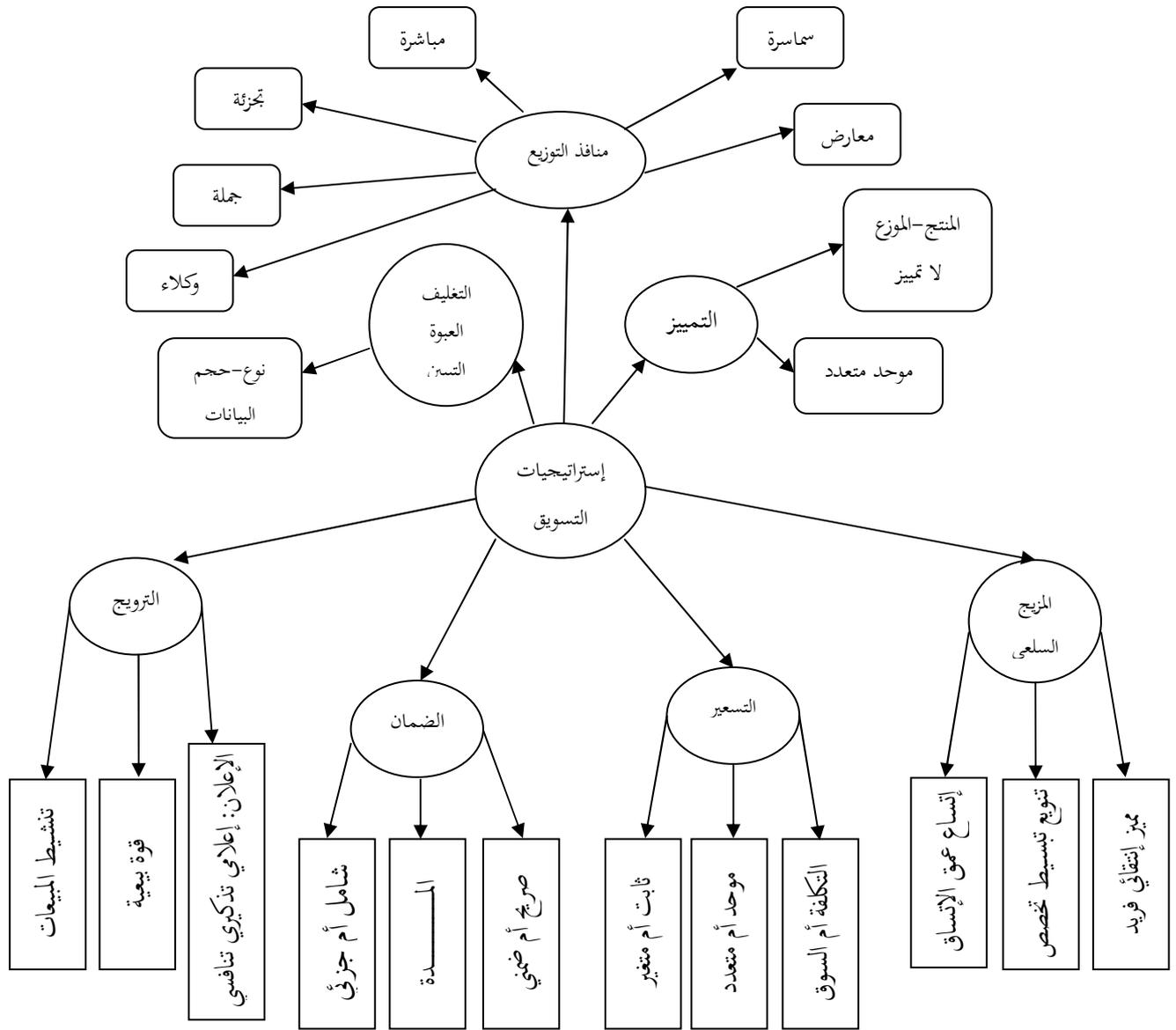
<sup>1</sup> \_محمد أحمد عوض (2001)، "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 176 .

### ثالثا: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

بعد تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وميادين النشاط تتجه المؤسسة إلى صياغة مجموعة من الإستراتيجيات على مستوى الوظائف الأساسية في المؤسسة مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية. وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى زيادة إنتاجية موارد المؤسسة والقطاع إلى أقصى حد، وتتم بتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء بالإنسجام مع الإستراتيجيات التي وضعت على مستوى المؤسسة ومستوى ميادين النشاط. وبالنظر لتعدد الوظائف التي توجد في كل مؤسسة فإننا سنركز على وظيفتين فقط لمعرفة مكونات كل منهما، وسنركز على وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية.

**1- الإستراتيجيات التسويقية:** بعد تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وميادين النشاط، ننتقل إلى مستوى أقسام السوق حيث يتم التركيز بتقسيم ميادين النشاط الإستراتيجية إلى مجموعة أقسام السوق بإستخدام معايير التسويق الخاصة بالمشتريين حسب السن، الجنس، عادات الشراء، نمط الحياة، الدوافع الشخصية، بعد ذلك يتم صياغة الإستراتيجيات التسويقية التي تتضمن بالأساس المكونات الأربعة للمزيج التسويقي كما تظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-13): الإستراتيجيات التسويقية



المصدر: إبتهاج مصطفى عبد الرحمان (1995)، "الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية: التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي"، دار النهضة العربية، الإسكندرية (مصر)، ص 101.

من خلال الشكل يمكن تقسيم الإستراتيجيات التسويقية إلى السياسات الأربع التالية:

**1-1 سياسات المنتج:** وتتعلق أساساً بإختيار تشكيلة المنتجات المناسبة مع تحديد مستويات التقنية ومستويات الجودة المطلوبة، العلامة التجارية، شكل التعبئة والتغليف، وتحديد الخيارات المتعلقة بطبيعة المنتج المقدم إذا ما كان بسيط، تنوع أو تخصص للمنتج مع تحديد أيضا درجة التمييز، التفرد والإنتقائية.

**1-2 السياسات السعرية:** ويتم الإهتمام في هذا المجال بالسياسات السعرية التي يجب وضعها حسب الظروف الإقتصادية وطبيعة المنتج من حيث المكونات والتكلفة وشروط المنافسة. وعلى هذا الأساس تحدد المؤسسة إستراتيجياتها السعرية إذا ما كانت موحدة لكل السلع، مختلفة حسب كل سلعة. بالإضافة إلى خيارات سعرية أخرى تتعلق بالكشط، الإغراق والتعويم.

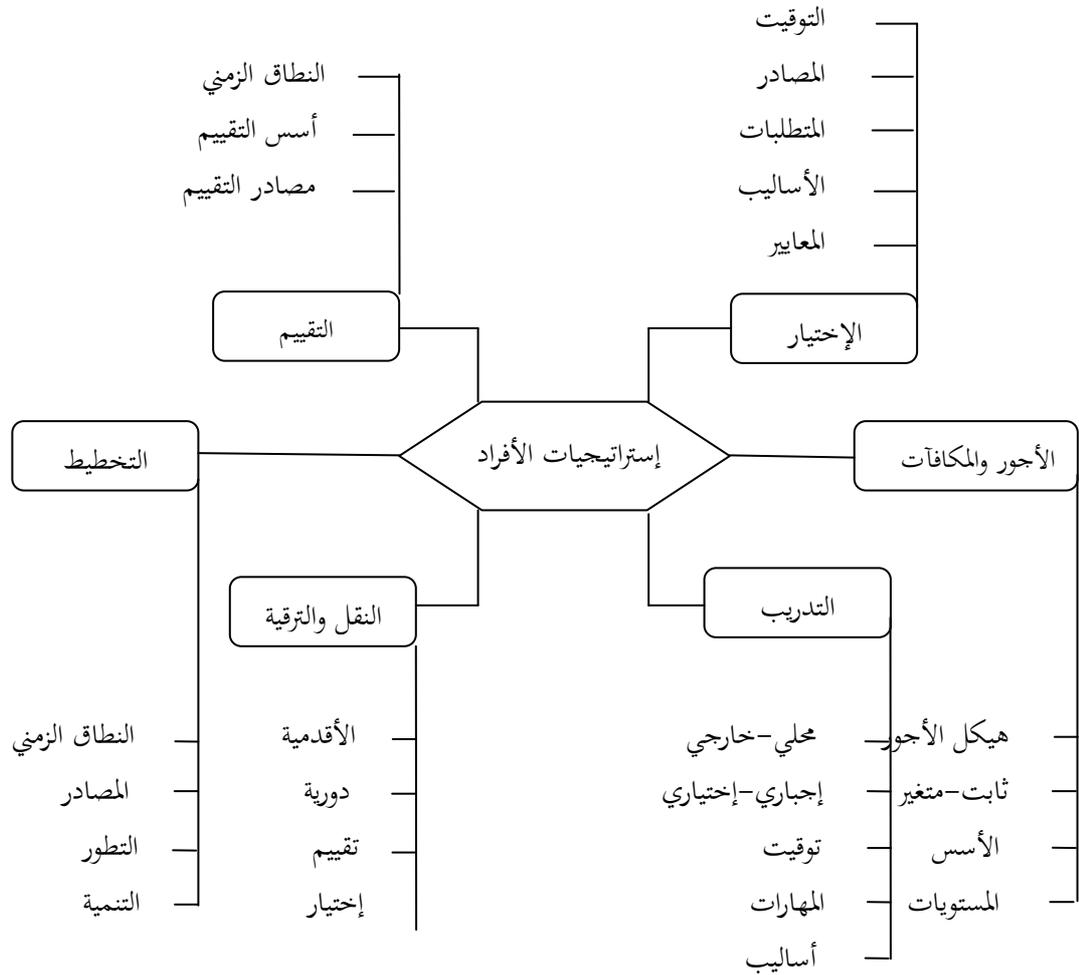
**1-3 سياسات الإتصال:** يتضمن المزيج الإتصالي عدة خيارات تتعلق بالإشهار، الترويج، قوة البيع وتنشيط المبيعات خاصة في مجال خدمات ما بعد البيع وسياسات الضمان، العلاقات العامة، إقامة المعارض والصالونات.

**1-4 سياسات التوزيع:** على المؤسسة أن تحدد أسلوب وقناة التوزيع التي يمكن أن تعتمد لها لتوزيع وبيع منتجاتها إما بشكل مباشر عن طريق قوة بيعها الخاصة أو إستعمال قنوات توزيع غير مباشرة من القصيرة إلى الطويلة التي يتدخل فيها عدد كبير من الوسطاء خاصة بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك الواسع.

من هنا نجد أن الإستراتيجيات التسويقية تعتبر مكمل للإستراتيجيات المؤسسة وإستراتيجيات الأعمال. لذا يشترط في الإستراتيجيات التسويقية مبدأ الإنسجام بين مختلف إستراتيجيات المزيج التسويقي والإستراتيجيات الأخرى ومبدأ التأثير على الزبائن والتفوق على المنافسين.

**2\_ إستراتيجيات الموارد البشرية:** من الضروري أن تمتلك المؤسسة إستراتيجية وظيفية تخص الموارد البشرية كما يظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-14): إستراتيجيات الموارد البشرية



المصدر: إبتهاج مصطفى عبد الرحمان، إبتهاج مصطفى عبد الرحمان (1995)، "الإدارة الإستراتيجية: البدائل الإستراتيجية: التنفيذ والرقابة، إدارة التغيير الإستراتيجي"، مرجع سابق، ص 105.

يلخص هذا الشكل أهم مكونات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة والتي يمكن أن نلخصها في المحاور التالية:

2-1 إختيار الموارد البشرية: تتمثل في سياسات إختيار وتوظيف الموارد البشرية من خلال التقدير الدوري للحاجيات الداخلية من الموارد البشرية، ثم وضع معايير خاصة بمنصب العمل والشروط الواجب توفرها في المرشحين لهذا المنصب، تحديد فترات التوظيف، المصادر إذا كانت داخلية أو خارجية وبشكل مباشر أو عن طريق وكالات التشغيل.

**2-2 سياسة الأجور والمكافئات:** يتوقف تحسين شروط الإنتاجية والأداء في المؤسسة بشكل كبير على سياسة وهيكل الأجور ونظام المكافئات الذي تطبقه بشكل كبير على سياسة وهيكل الأجور ونظام المكافئات الذي تطبقه بشكل تنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى من أجل خلق ديناميكية داخلية في تفعيل جهد ومستويات الإبداع عند الأفراد والمجموعات الدخلية. وتتماشى هذه الخيارات مع تحسين شروط تنفيذ الإستراتيجية.

**2-3 تدريب وتكوين الأفراد:** يعتبر التكوين والتدريب شرط ضروري من جهة لتحسين قدرات ومهارات الأفراد ومن جهة أخرى لرفع أداءهم وتحفيزهم لتنفيذ نشاطاتهم. لكن الخيارات متعددة أمام المؤسسة لوضع سياسة للتكوين والتدريب إما بالإعتماد على التكوين الداخلي أو اللجوء للتكوين الخارجي من طرف المصالح المتخصصة والمهنية. بالإضافة إلى إجراءات وأجال التكوين والأساليب المعتمدة.

**2-4 نقل وترقية الأفراد:** يمر تسيير الحياة المهنية للأفراد بالضرورة على سياسة النقل والترقية داخل المؤسسة. ويقتضي ذلك وضع معايير وشروط لتطبيق هذه السياسات كالأقدمية، دوران العمال في مناصب العمل، وباعتبار ذلك كأحد الوسائل الضرورية للتحفيز وتحسين حيوية الأفراد داخل المؤسسة.

**2-5 تخطيط وتقدير الموارد البشرية:** يقتضي تجديد الطاقات البشرية وتعويض اليد العاملة المتسربة والموجهة للتقاعد وإستجابة لحاجيات المؤسسة لمضاعفة أو تقليص طاقاتها من الموارد البشرية حسب مستويات نشاطها عملية التخطيط وتقدير الموارد البشرية للمؤسسة بشكل مستمر. حيث يجب إختيار المصادر، متابعة إستراتيجيات نمو وتطور المؤسسة.

**2-6 التقييم والمراقبة:** تحتاج المؤسسة لنظام التقييم والمراقبة لمعرفة مستويات الداء ومدى إنجاز الأهداف من طرف الأفراد والتي على أساسها يتم دراسة فروق الإنجاز من أجل تصحيحها أو إعادة النظر في الأهداف الأولية. وبإرتكاز نظام المراقبة بشكل أساسي على نظام المعايير التي تتم المراقبة فإنها تسمح للمؤسسة بتحسين مستويات التنفيذ العملية.

### المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمتغيرات المحيط

إن فكرة الفصل بين الفرص والتهديدات لم تعد تجدي نفعاً، فحيثما توجد الفرص تكمن التهديدات، إذ يمكن إدراك نفس العامل على أنه فرصة، ومرة أخرى على أنه يشكل تهديد وخطر، فالمنافس المحتمل قد يمثل للمؤسسة خطراً ويشكل عليها تهديداً من منطلق المزاخمة على الحصة السوقية، وقد يمثل لها فرصة للتحالف والشراكة معه، ذلك هو منطق التوفيق بين تناقضات وتعاضات مختلف العوامل التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على مجال نشاطها، وفي ظل هذه التناقضات ومع ضرورة التوفيق والموازنة بينها والتعامل معها، فالأمر يحتاج أكثر إلى المزيد من المعلومات التي تساعد على فهم تركيبية وديناميكية المحيط، وإعطاء تفسيرات ممكنة حول السلوك المحتمل لمتغيراته، ذلك هو موضوع التحليل الإستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

يعد التحليل الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي، المتجسد بالإختيار الإستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للإدارة الإستراتيجية، وذلك لتخصصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

### أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي

يكتسي التشخيص الإستراتيجي أهمية بالغة في القرار الإستراتيجي فهو يقود إلى كشف وهيكل المشاكل التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات ومحاولة تغيير الأسباب والنتائج فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتسيير الإستراتيجي، وأساس التفكير الإستراتيجي.

ويُعرّف التشخيص الإستراتيجي بأنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص وإتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"<sup>1</sup>. وتقوم المؤسسة الإقتصادية بالتشخيص في حالتين:

- الحالة الأولى: عند معاناة المؤسسة من الإضطرابات والإختلالات؛

<sup>1</sup> \_ A Martinet (1994) : " Diagnostic Stratégique", Vuibert, Paris, P.27.

-الحالة الثانية: إرادة المؤسسة في تحسين وتفعيل نشاطها؛

وهناك خياران أمام المؤسسة إذا ما قررت إجراء تشخيص إستراتيجي:

◆ الكفاءات من الموارد البشرية الداخلية التي تتكلف بالقيام بالدراسات المناسبة وتقديم النتائج والحلول والإقتراحات القابلة للنقاش.

◆ طلب إستشارة خارجية من الجهات المختصة وبطبيعة الحال تكون هذه العملية بمقابل مكلف جداً لكن هناك معايير أخرى تدخل في الحسبان ولها تأثيرها كالمهارات، الوقت اللازم للإعداد، الأهداف الضمنية للإدارة... إلخ. وعلى الإدارة الفعالة أن تجعل من التشخيص الإستراتيجي عملية تفاعلية وقائية وليست علاجية. ويتطلب تحقيق إستمرارية عملية التشخيص العديد من المقومات هي:<sup>1</sup>

♠ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛

♠ تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛

♠ تصميم وربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الإستراتيجي؛

وعليه أصبح التشخيص الإستراتيجي غاية في الأهمية إنطلاقاً من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد الداخلية، بإعتباره مدخلاً أساسياً لنظام التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية.

ثانياً: خصائص التشخيص الإستراتيجي

التشخيص الإستراتيجي الفعال والملائم هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص التي يجب أن تكون:

◆ شاملة وواضحة ونظرية، ومفهوم لنتائج التشخيص المقدمة (المقترحة)؛

◆ صارمة وفي نفس الوقت مرنة لتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة وتتماشى مع مختلف تغيرات المحيط؛

◆ ملائمة للأسس النظرية؛

◆ إستكشافية تمكّن من إستكشاف العوامل المخبئة (غير معروفة) والتي تسمى بالعوامل المفتاحية؛

<sup>1</sup> \_Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni (2000): "Stratégie et Organisation", Vuibert, Paris, P:89.

- ◆ مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثًا عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تملك تأثيرات (إيجابية أو سلبية) على نمو المؤسسة؛
- ◆ منهجية وتقنية، بالنظر إلى الطريقة المتبعة في عملية التشخيص، والوقت المتاح والموارد المتوفرة؛
- ◆ الإستمرارية والديمومة ذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية. فالإدارة الإستراتيجية في إرتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة لتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها.

### المطلب الثاني: نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن إستخدامها في مجال التحليل الإستراتيجي، ونظرًا لكثرتها فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج التي تساعد المؤسسة الإقتصادية على إختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال إشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج) حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و ADL و Mackinsey أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز لها:

#### أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية BCG (Boston Consulting Group)

وهي أول طريقة إتخذها المحللون (جماعة بوسطن الإستشارية) كوسيلة لتحليل كل الأنشطة، أو كل الإستثمارات مرة واحدة أو في تحليل كل منها منفردًا، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين:<sup>1</sup>

-البعد الأول: المركز التنافسي للمؤسسة أو حصتها في السوق، ويبدو ذلك في المحور الأفقي؛

-البعد الثاني: معدل النمو في النشاط، وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي عليها المؤسسة، ويظهر ذلك على المحور العمودي؛

ويأخذ نموذج (BCG) في الإعتبار العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، حيث يتم الكشف عن الفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وكذلك نواحي القوة والضعف مما يساعد على بيان مركزها التنافسي في السوق، ويوضح الحصة السوقية التي تحصل عليها المؤسسة، وكل ذلك سيتضح من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> \_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)"، مرجع سبق ذكره، ص 182.



Source : Jean Pierre Helfer ,Jacques Orsoni ,Michel Kalika (2002);  
Management (Stratégique et Organisation, Vuibert, Paris, P141.

من خلال الشكل يتبين أن الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة تتوزع على أربع خانات، من خلال إعتبار بعدين إستراتيجيين هما: معدل نمو السوق، والحصة السوقية والتي تتمثل في:

**1- النجوم Vedettes:** تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى. ويجب أن تعمل المؤسسة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع، فالمؤسسة لكي تحافظ على الريادة، تعمل على الإستثمار للنمو، الإنفاق على البحوث والتطوير، والإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولة تخفيض التكاليف... وغيرها من المجالات وكل ذلك لخلق حواجز داخل السوق ومنع دخول منافسين جدد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره ، ص 183-184.

2-البقرة الحلوب **Vache à lait**: تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من ناحية، في حين يقسم معدل النمو في النشاط بالإخفاض والتدهور من ناحية أخرى<sup>1</sup>، والإستراتيجية الملائمة التي يجب على المؤسسة إتباعها في مثل هذه الظروف هو البحث عن إستثمارات في مجالات متعددة جديدة مما يتطلب إتباع إستراتيجية مناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع أو إستراتيجية التنويع المرتبط والغير مرتبط<sup>2</sup>.

3-الأنشطة الحرجة **Dilemme**: تشير خانة الأنشطة الحرجة إلى مركز تنافسي منخفض، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالإرتفاع، ومن أهم مميزاتها:

◆ إنخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها في نفس النشاط، وبالتالي تناقص الأرباح؛

◆ إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل؛

◆ عدم إستقرار سمعة ومكانة المؤسسة في السوق؛

ومنه يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي السوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما قد لا تتيح إمكانياتها إلا بإتباع إستراتيجية الإنكماش.

4-أنشطة الأوزان الميتة **Poids Mort**: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عمومًا الأنشطة الهامشية لمنظمات الأعمال، والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية الزوال<sup>3</sup>. حيث أنه من أهم مميزات هذه الخانة:

◆ إنخفاض المبيعات بأقل قدر، ومنه تناقص الأرباح؛

◆ عدم إقبال العملاء على منتجات المؤسسة في السوق؛

◆ تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع الموجودة.

والإستراتيجية الملائمة في مثل هذه الحالة هي أن تلجأ المؤسسة إلى إتباع سياسة الإنكماش، وقد تتحول المؤسسة إلى نشاط أحر، وقد تجد المؤسسة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الإستمرار في السوق.

<sup>1</sup> -نادية العارف (2003): "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 216 .

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 185 .

<sup>3</sup> \_Ahmed Hamadouche (1997) ; **Méthodes et outils d'analyse stratégique** ; Chihab ; Alger ; P 56.57 .

وخلاصة المتفحص لنموذج مصفوفة (BCG) يجد تدرجًا يأخذ شكل التقدم والتطور المتعلق بمنتجات المؤسسة البداية الطبيعية للمنتج تكون في خانة الأنشطة الحرجة، ثم ينتقل إلى خانة النجوم وبعد ذلك إلى خانة البقرة الحلوب والأخير ينتقل إلى خانة الأثقال التي ترتبط بالتحذيرات والإشارة بالخطر.

إلا أن الذي يعاب عليها هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق ليست بالضرورة قوية، إضافة إلى كون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع ليست دائمًا هي الأفضل، وكذلك إهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الإستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) وتهمل بقية المنافسين الآخرين<sup>1</sup>.

ثانيا: نموذج مصفوفة الـ ADL (Arthur.D.Little)

تعتبر مصفوفة (ADL) من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي محصلة تطوير مصفوفة (BCG)، حيث أريد بها تجاوز النقائص التي ظهرت ب (BCG)<sup>2</sup>. حيث تعتمد هذه المصفوفة على بعدين إستراتيجيين هما:

1- **الوضعية التنافسية:** بإعتبار أن الحصة السوقية النسبية لا تُعبر عن الوضعية التنافسية، يرى ADL بأنه يمكن إدخال عدة متغيرات أو عوامل في هذا المجال، وينطلق من مبدأ أن كل نشاط يحتاج إلى ثلاث عمليات:

◆ الحصول على المواد الأولية؛

◆ تحويل هذه المواد بتقدم نفقات محددة؛

◆ تسويق المواد المحولة؛

هذه العمليات الثلاث تشكل ثلاثة أنظمة مختلفة، يمكن أن تحدد على مستوى كل نظام عدة تفوقات أو ضعف والتي تختلف من قطاع إلى آخر، فمجموع هذه التفوقات أو عكسها، إما مردودية أو خسارة إتجاه المنافسين أو تفوق في الحصول على المنافذ للأسواق، ويمكننا أن نلخص مجموع العوامل الموجودة على الأنظمة الثلاثة كالتالي:

◆ العوامل الخاصة بإكتساب الموارد مثل السعر، آجال التسليم، تسهيلات القروض، الجودة... إلخ؛

◆ العوامل الخاصة بتحويل المواد مثل: أسلوب الإنتاج، كفاءة اليد العاملة، نوعية التجهيزات، مرونة الأجهزة... إلخ؛

<sup>1</sup>-توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ (1999)، "الإدارة الإستراتيجية"، معهد الإدارة العامة السعودية، ص 248.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999) الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 186، ص 190.

♦ العوامل الخاصة بالتسويق مثل: سعة شبكة التوزيع، العلامة التجارية، خدمات ما بعد البيع... إلخ؛ فتقسيم هذه العوامل الثلاثة يمكننا من تحديد الوضعية التنافسية بشكل كفي إذا ما كانت مسيطرة أو قوية، ملائمة غير ملائمة، هامشية.

2- درجة النضج: يرى ADL أنه غير كافي أن نعرف ميدان النشاط الإستراتيجي من خلال معدل النمو، ويقترح هذا العدد إعتداد درجة نضج القطاع من خلال أربعة مراحل وهي: الإنطلاق، النمو، النضج، التدهور وللتمييز بين هذه المراحل الأربعة فإنه يبحث عن خصوصيات كل ميدان نشاط إستراتيجي، ومن خلالها يمكن معرفة المرحلة التي يكون فيها قطاع النشاط<sup>1</sup>.

الشكل رقم (3-16): مصفوفة ADL

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
				مسيطرة
				قوية
				ملائمة
				غير ملائمة
				هامشية

التطوير الطبيعي  
التطوير التصفوي  
التصحيح  
الانسحاب

Source :R.A Thietart (1990), "Stratégie d'entreprise", Op Cit, P131.

وتختلف مصفوفة ADL كلياً عن مصفوفة BCG وذلك في إختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها إنطلاقاً من إكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (إنطلاق، نمو، نضج، زوال) بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة، والتي تتعلق

<sup>1</sup> \_هلاهم دومة بن شرقي (2001)، "فعالية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، ص 72.

بالإنتاج، التسويق والتمويل والتوزيع وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05 والمصنفة إلى الفئات التالية: مهيمنة، قوية ومقبولة، غير مقبولة، هامشية.

وهكذا تسمح المؤسسة بتحديد الوضعية الإستراتيجية لكل ميادين الأنشطة الإستراتيجية (م.ن.إ) وهذا حسب توقع كل من (م.ن.إ) في المصفوفة بإتباع الإستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

-النمو الطبيعي: أي على المؤسسة أن تستثمر أموالاً لكون نضج القطاع والوضعية التنافسية تسمح بهذا الخيار؛  
-النمو التصفوي: أي على المؤسسة أن تخصص في بعض ميادين النشاط الإستراتيجي دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر؛

-التصحيح: أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون استثمار، وهذا بالمحافظة على ميادين النشاط الإستراتيجي مع تعديلها من حيث الكمية والسعر؛

-الإنسحاب: ينصح (ADL) في هذه الحالة بالإنسحاب المباشر؛

ثالثاً: مصفوفة (General Electric) Mckinsey

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة General Electric العالمية بالتعاون مع شركة Mckinsey للإستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدين إستراتيجيين هما: جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية، ويتم تطبيق هذه المصفوفة بإتباع الخطوات الموالية:<sup>2</sup>

- ◆ تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية؛
- ◆ ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بُعد يساوي 01؛
- ◆ تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 01 إلى 05؛
- ◆ حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛
- ◆ تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة؛
- ◆ تقديم الإقتراحات الإستراتيجية؛

ونجد من بين معايير التقييم التي تستخدمها مصفوفة Mckinsey: المردودية، معدل نمو السوق، كثافة رأس المال وإمكانية التمييز، حجم السوق، نوع المنافسة، سيطرة المؤسسة على قنوات التوزيع، درجة التركيز، مستوى حواجز

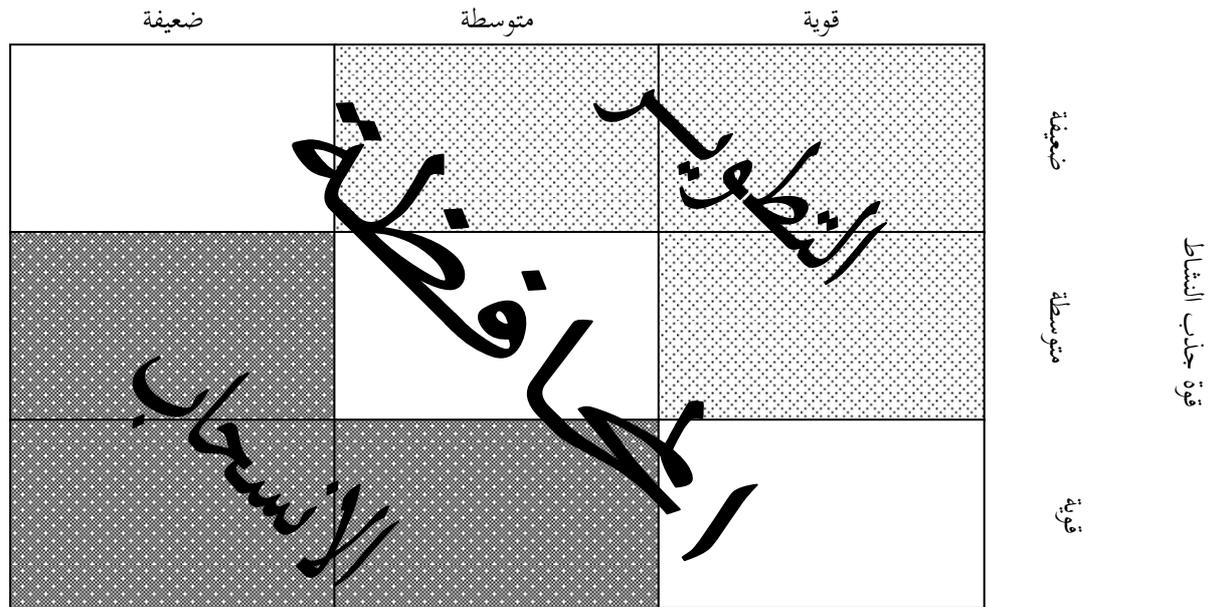
<sup>1</sup> -Thietart (1990) , « La stratégie d' entreprise », Op.Cit, P83.

<sup>2</sup> -Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michel Kalika (2002): « Management (Stratégique et Organisation) », Op Cit, P149-150 .

الدخول والخروج والأسعار، الآجال، النوعية، المعرفة، التكيف مع حاجات الزبائن، البحث والتطوير، الإبداع... إلخ.

الشكل رقم (3-17): مصفوفة Mckinsey

الوضعية التنافسية



Source :Gérard Garibaldi (2001) : « L'Analyse Stratégique », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, P299.

وتتميز مصفوفة Mckinsey بثلاث إستراتيجيات أساسية هي:<sup>1</sup>

-**التوسع:** بالنسبة للقطاع ذو وضعية تنافسية كبرى، ومنه على المؤسسة أن تستمر في زيادة إنفاقها وإستثماراتها على هذه الميادين الإستراتيجية؛

-**الإحتفاظ والبقاء:** بالنسبة للميادين الخاصة بالقطاع ذو الوضعية الإستراتيجية المتوسطة، ومنه فإنه على المؤسسة أن تأخذ إتجاهاً حذرًا حيالها، وأن تنفق بحذر وعناية ودراسة وإستشارة في هذا الإستثمار، وأن تتابع الموقف بإستمرار، وتعد إستراتيجيات الإستقرار الأكثر ملائمة في هذا الموقف؛

-**الانسحاب:** أين تكون ميادين النشاط الإستراتيجية تعاني ضعفًا في التنافسية مما يقلل من جاذبيتها صناعيًا، في هذه الحالة على المؤسسة أن تتوقف مؤقتًا أو كليًا عن ميادين النشاط هذه، ينبغي تعديلها شكلاً وهدفاً

<sup>1</sup> -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، "الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)", مرجع سبق ذكره، ص194.

وتكنولوجياً إن أمكن أو تصفيتها والإسحاب نهائيًا وإعادة إستغلال مواردها ونفقاتها في أمور أخرى كتخصيصها لتميز الأنشطة الحرجة السائرة نحو نضج تميزها؛

وتعتبر مصفوفة Mckinsey هي الأفضل من بين المصفوفات السابقة الذكر، وذلك لكونها تهتم بمتغيرات عديدة لا تقود إلى نتائج بسيطة.

ولقد تعرضت مصفوفات (BCG, ADL, Mckinsey) لإنتقادات كبيرة، حيث صرح Wiliamson رئيس إحدى الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً "لقد فعلت المصفوفات في المنظمات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية، وذلك لأن:<sup>1</sup>

- ◆ الوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية، ولن تستمر بالضرورة؛
- ◆ أنها تربط تطور المؤسسة بالشائيات (سوق/منتج) بدلاً من مهاراتها وكفاءتها؛
- ◆ أنها تعتمد كثيراً على التجزئة والتي تحمل تمامًا أفضليات الزيادة (La Synergie)؛
- ◆ كون تحليلها يقتصر على بعدين إقتصاديّين فقط مهما كثرت خاناتها؛

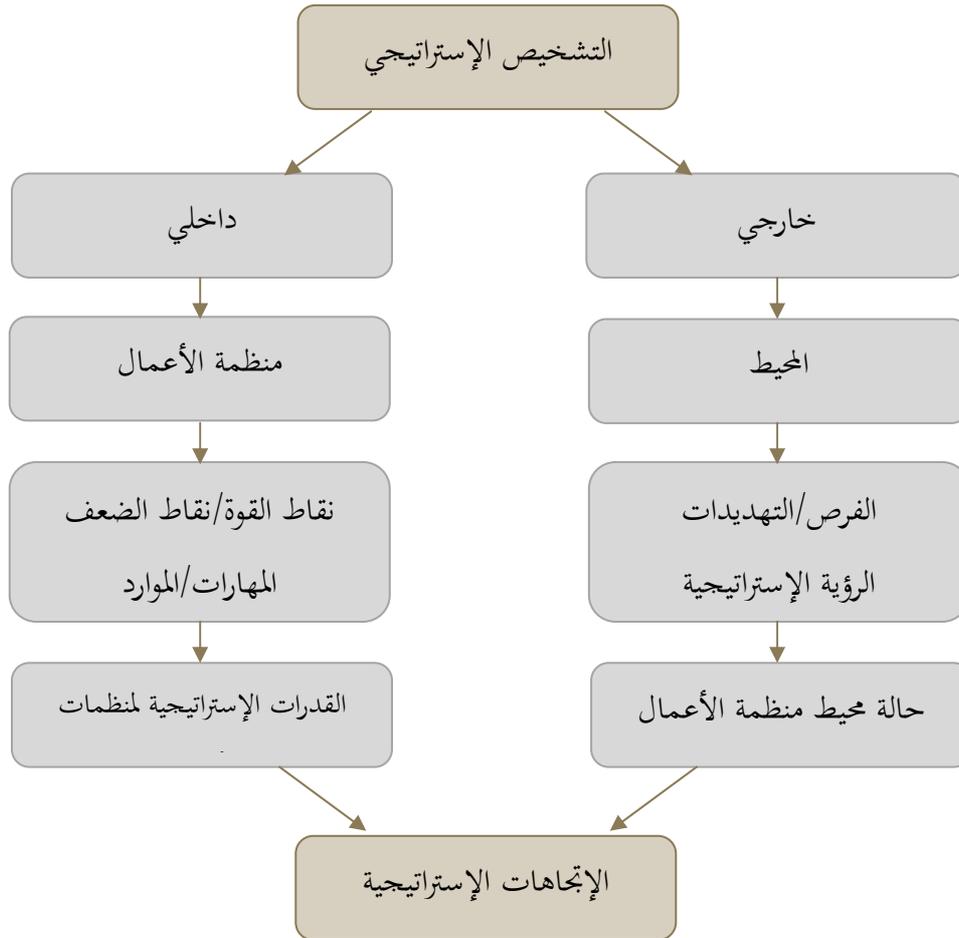
وعلى الرغم من الإنتقادات التي تعرضت لها النماذج المصفوفية السابقة، وخاصة في ظل الإقتصاد الحالي القائم على المعارف والكفاءات إلا أنها مفيدة جداً في المساعدة على تشكيل الرؤى حول الأوضاع التنافسية للمؤسسات كما أنها تشكل في حد ذاتها قاعدة لتطوير نماذج أكثر شمولاً وذلك في مختلف مجالات الإدارة.

<sup>1</sup> \_عبد المليك مزهودة (ماي 2003)، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة بسكرة، ص 117.

المطلب الثالث: أبعاد التحليل الإستراتيجي

ومن أجل تحديد الفرص والتهديدات، نجد أن التشخيص الإستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بُعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبُعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما يوضح الشكل التالي.

الشكل رقم (3-18): يبين أبعاد التشخيص الإستراتيجي



Source : Jean Pierre Helfer, Michel Kalika et Jacques Orsoni (2000):” **Stratégie et Organisation**” Op Cit,15

فإذا مشكلة تحديد الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها، جاءت فقط من منظور نظري أكثر من كونه إطاراً عملياً، يمكن أن يعتمد عليه، إلا في حدود الدراسات؛ فإن بعض الباحثين تبعاً لذلك صنّف أبعاد محيط المؤسسة إلى نوعان من التحليل:<sup>1</sup>

#### أولاً: التحليل الخارجي (تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة)

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكّل علاقات نسبية مركبة أي أنها مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة<sup>2</sup>. وعليه فإن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يعتبر أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة إستفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

**1- مفهوم التشخيص الخارجي:** يُعرّف التحليل الخارجي بأنه عملية إستكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الإقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والإجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك ومكونات هذه الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها والمؤسسة من جهة أخرى<sup>3</sup>.

#### 2- خطوات تحليل البيئة الخارجية: يمر تحليل البيئة الخارجية بعدة مراحل أهمها ما يلي:

**1-2 تحديد طبيعة المحيط:** إذا أخذنا درجة التعقيد، ودرجة الإضطراب، كُبعدين لمعرفة طبيعة محيط المؤسسة والخصائص التي تميّزه كضرورة حتمية لتحديد الفرص والتهديدات الملازمة لكل صنف، والقرار الإستراتيجي المناسب (ولو أنه يتطلب التحديث المستمر لهذين البعدين بحسب المواقف) فقد أشارت دراسة Fredrickson (1984) أنّ القرارات الإستراتيجية تكون أكثر عقلانية ورشادة في المؤسسات التي تنشط في المحيط البسيط والأكثر إستقراراً، حيث عدد المتغيرات يكون قليلاً ودرجة التغيّر فيه محدودة وقابلة للتوقع؛ وكلما كان محيط المؤسسة مضطرباً وأكثر تعقيداً، كان إحتمال مواجهتها للتهديدات أكثر، وتتاح لها فرص أكبر، وتصبح عملية

<sup>1</sup> - أحمد طرطار (1997)، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر، ص 37.

<sup>2</sup> - غول فرحات (2008): الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، ص ص 41-42.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين (2002)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، عمان (الأردن)، ص 65.

إتخاذ القرارات الإستراتيجية أصعب والعكس صحيح حيث تقلّ التهديدات والمخاطر كلما كان المحيط بسيط وأقل ديناميكية.

من هذا المنطلق، وبحسب هذين البعدين فقد صنّف Emery & Trist المحيط إلى أربعة أصناف، الموضحة في الشكل التالي، وهي:<sup>1</sup>



-Janine Mayer (1990), **Economie de l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, éd. Dunod, Paris, P25.

-Lomash S. and Mishra P.(2003), **Business Policy and Strategic Management**, New Delhi, Vikas Publishing House, P182.

**2-1-1 المحيط العشوائي الهاديء:** هو محيط بسيط وغير مضطرب، تتوزع فيه الفرص والتهديدات توزيعًا عشوائيًا، ويتميز بدرجة تعقيد منخفضة، تتعامل فيه المؤسسة مع عدد قليل من العناصر تتصف بكونها عناصر شبه مستقرة أو أنها تتغير ببطء شديد. ولا تواجه المؤسسة التي تنشط في مثل هذا الوسط مشكلة كبيرة في الحصول على المعلومات، وليست بحاجة شديدة إلى الكثير منها. فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على توقع تغيراتها تكون عالية جدًا؛ مما يجعل متخذ القرار في مواقف واضحة وسهلة التعامل، وتُتاح له عدة بدائل التي تسمح له بإتخاذ أفضل القرارات، وبالتالي فإن نتائج قراراته واضحة أيضًا.

<sup>1</sup>-صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهب جلاب (2008)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل كمي، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص102.

**2-1-2 المحيط المتجمع الهاديء:** ويسمى أيضا بالمحيط العنقودي الهاديء<sup>1</sup>. هو المحيط أكثر تعقيداً مقارنة بالمحيط العشوائي الهاديء، غير أنه مستقر نسبياً، على الرغم من أن الفرص والتهديدات في هذا النوع من المحيط مختلفة، وعادة ما تكون متجمعة، تتفاعل فيه مع المؤسسة عناصر كثيرة ومتنوعة، ولو أنها قليلة التغيير أو أنها عناصر ثابتة نسبياً، يستطيع متخذ القرار أن يحدد أسبابها ويحتمل حدوثها مستقبلاً، فهي قابلة للإحتمال، ولو أن التعامل معها فيه نوع من المخاطرة بحيث أن هذا المحيط تكون فيه المؤسسة بحاجة شديدة إلى معلومات كثيفة مرتبطة بمختلف العناصر، نظراً لتعدد هذه الأخيرة، ولأن وتيرة التغيير بطيئة في مثل هذا الوسط، فإن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر، والقدرة على توقع تغيراتها تكون عالية جداً.

**2-1-3 المحيط المضطرب:** يتميز هذا الصنف من المحيط بدرجة تعقيد منخفضة، ولكنه غير مستقر فهو سريع التغيير وأكثر ديناميكية، على الرغم من أنه يتضمن عناصر قليلة، غير أنها متغيرة على الدوام. الأحداث مضطربة ويصعب على متخذ القرار إدراك حقيقتها وفصلها عن سياقها العام، ويكون أمام ظروف عدم اليقين وعلى درجة من المخاطرة، أنه محيط يتميز بإضطراب وتشويش في الإشارات، يسميه McQueen المحيط المشوش<sup>2</sup>.

**2-1-4 المحيط الهائج:** يحتوي هذا الصنف على عناصر كثيرة ومتنوعة، كما أنها متغيرة بصفة مستمرة، ويسميه كل من Thomson, McQueen بالمحيط العنيف<sup>3</sup>. فهو محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من التعقيد، نظراً لتشابه العلاقات المتبادلة بين عناصره، إلى جانب عدم الإستقرار الناتج عن كثافة الأحداث ووتيرة التغيير فيها. لذلك، فإن القدرة على توقعها صعبة جداً، ونتائج مختلف البدائل لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد، ولا تتوفر لمتخذ القرار المعلومة الكاملة، فيكون الموقف غامضاً، وعنصر المخاطرة فيه قائماً على فكرة التقدير الإحتمالي لنقص المعلومات وعدم إكتمالها، ولا تملك المؤسسة المعرفة الكاملة في هذه المواقف المعقدة، ولا تعرف علاقات السبب والأثر. لذلك، يجب ألا تنتظر ما سيحدث في مثل هذا المحيط لتقوم بردة الفعل، بل هي مجبرة على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتغيرات المستقبلية والإستعداد اللازم لها بإعتبار أن هذه

<sup>1</sup> -خليل محمد العزاوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص22.

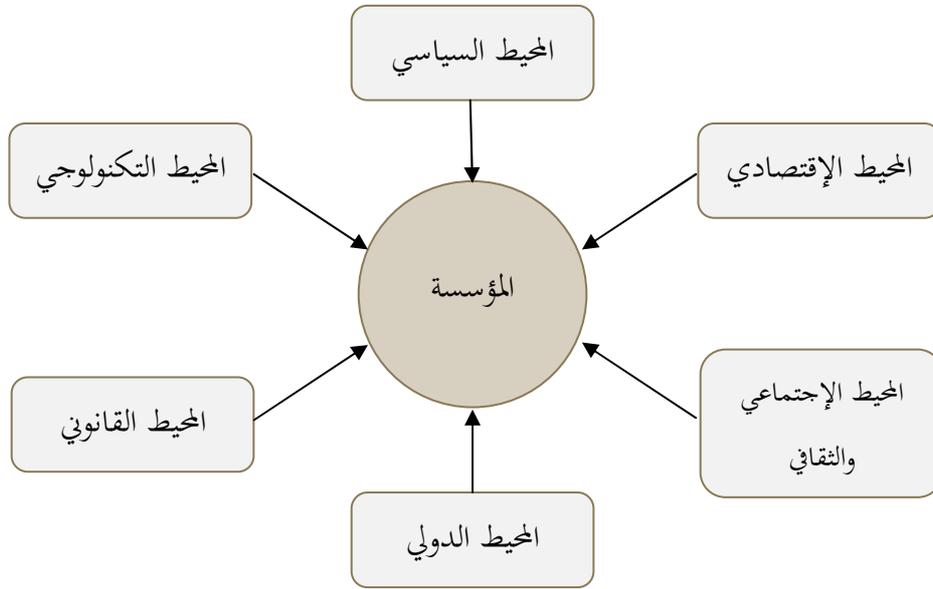
<sup>2</sup> -خليل محمد العزاوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، نفس المرجع السابق، ص22.

<sup>3</sup> -خليل محمد العزاوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، نفس المرجع السابق، ص22.

التغيرات بدورها تصنع الفرص كما تصنع التهديدات؛ مما يتطلب منها الحصول على أية إشارة أو بيانات إستباقية تسمح لها بالإستعداد المسبق.

**2-2 تشخيص مكونات المحيط:** التغيرات المحيطة بالمؤسسات كثيرة ومتعددة، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مكونات المحيط الذي تنشط فيه، وتمثل هذه المكونات في العوامل الإقتصادية والتكنولوجية والقانونية والسياسية والإجتماعية والثقافية وكذا التنافسية. بالإعتماد على طريقة PESTEL يمكننا تحليل مكونات المحيط من خلال ستة مجموعات كبيرة من المحيط كما تظهر في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-20): طريقة PESTEL لتشخيص المحيط الخارجي



**Source :** G.Johnson, K.Scholrd, R. Whittington, F.Fréry (2005); **Stratégique;** Pearson Education, Paris, P152.

لذلك، يشمل المحيط الخارجي للمؤسسة، جميع القوى التي تحيط بها وتؤثر عليها، كما تؤثر على جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة، لذا فهي خارج نطاق سيطرتها وتحكمها، وتضع قيودًا في إطارها يتم ممارسة نشاطاتها وأعمالها وترسم لها حدودًا على ضوئها يمكن إيجاد البدائل والحلول الممكنة<sup>1</sup>، وهي قيودًا سياسية، إقتصادية، إجتماعية وتكنولوجية (PESTEL)، تشكل هذه القيود وهي متمازجة ظروف تضطر المؤسسة للتعامل معها، قد تكون

<sup>1</sup> -عايدة سيد الخطاب (2004)، التخطيط الإستراتيجي، دار الحريري للطباعة، مصر، ص 63.

هذه الظروف مواتية للمؤسسة وتشكل فرصاً عليها أن تُسرّع في إقتناصها، أو أنها غير مواتية وتشكل عليها تهديداً وخطراً على بقائها، وعلى المؤسسة العمل على تجنبها أو الحد من تأثيرها.

تُجمع متغيرات المحيط الخارجي حسب طبيعتها في مجموعات رئيسية مختلفة، ولو أنّ ذلك كثيراً ما يُؤخذ عليه تحفظات، لأن العديد من المتغيرات يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة واحدة في نفس الوقت، وتتداخل مع غيرها من المتغيرات وهي:

**2-2-1 المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** تنشط أية مؤسسة في وسط ذو ميراث ثقافي وإجتماعي، كثيراً ما تتبنى من خلاله المؤسسة نمطاً من السلوك، يعكس عادات وتقاليد وقيم ومفاهيم أفراد هذا المجتمع<sup>1</sup>. وينعكس على متغيرات الثقافة التنظيمية فيها من خلال ما تحصل عليه المؤسسة من أفراد المجتمع، فالمؤسسة بحاجة إلى القيام بجمع معلومات حول عدد وبنية السكان، أعمارهم وعاداتهم وتقاليدهم، وضعهم الإجتماعي، إلى غير ذلك من القضايا الاجتماعية والثقافية<sup>2</sup>.

**2-2-2 المتغيرات الاقتصادية:** وهي تعبر عن مجموعة المتغيرات ذات الطابع الإقتصادي، وترتبط بكل ما يتعلق بالمنافس، الموردين، الزبائن والمستهلكين، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات المالية والنقدية... إلخ<sup>3</sup>. وتعد المتغيرات الاقتصادية من أهم المتغيرات تأثيراً في أنشطة المؤسسة.

عموماً، تشير المتغيرات الاقتصادية إلى النظام الإقتصادي في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وإلى الأحوال الاقتصادية العامة للمجتمع، وقد يزداد إهتمام المؤسسة بهذا العوامل حينما لا يقتصر نشاطها على وسط إقتصادي واحد<sup>4</sup>. ويتعدد هذا الوسط تتعدد على سبيل المثال العوامل التي تحدد الطلب العام في السوق، مثل عدد السكان والقوة الشرائية، ومستويات الدخل وثقافة الإستهلاك... إلخ. كما تختلف الأهمية النسبية أيضاً لهذه العوامل باختلاف الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة<sup>5</sup>. لذا، يمكن لمعلومات حول هذه المتغيرات أن تخلق أوضاع

<sup>1</sup> -Koontz.H et O'Donnel.C(1980), **Management, Principes et méthodes de gestion**, éd.McGraw-Hill, Canada, P41.

<sup>2</sup> -برنوطي سعد نائف (2000)، إدارة الأعمال، الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص 42.

<sup>3</sup> -رفاعي محمد رفاعي (1997)، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، دار الهاني للطباعة، مصر، ص 384.

<sup>4</sup> - بھدي عيسى (2005)، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 91.

<sup>5</sup> - محمد سلطان وعلي شريف (1998)، مبادئ الإدارة، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 99.

وظروف أفضل، تحقق في ظلها المؤسسة العديد من المزايا التنافسية، أو تجنب من خلالها أحداث غير مواتية وظروف غير ملائمة قد تهدد المؤسسة في بقائها.

**2-2-3 المتغيرات السياسية والقانونية:** وهي مجموعة المتغيرات السياسية والقانونية التي تؤثر في أنشطة المؤسسة، حيث تعكس هذه المتغيرات على سبيل المثال، القوانين والتشريعات التي قد تفيد سلوك المؤسسة وتحدد من بعض تصرفاتها، مثل قانون الضرائب، قانون حماية البيئة، وقوانين حماية المستهلك، قوانين الإستثمار، وقوانين الإستيراد والتصدير، قوانين المنافسة... إلخ<sup>1</sup>. بالإضافة إلى قدرة النظام على تحقيق الأمن والإستقرار السياسي في المجتمع إلى جانب طبيعة الحكم فيه. بصفة عامة تتمثل هذه المتغيرات في مضامين النظام السياسي للمجتمع.

**2-2-4 المتغيرات التكنولوجية:** تتمثل المتغيرات التكنولوجية في شكلها المادي مثل الآلات والمعدات وغيرها. وفي شكلها المعنوي غير الملموس كالمعلومات والمعرفة المتراكمة، كالعلامات التجارية وبراءات الإختراع... إلخ. وتعتبر المتغيرات التكنولوجية اليوم الأكثر تحولا والأسرع تطورا نظرا لتسارع وتيرة الإبتكارات والإختراعات، وزيادة الإهتمام بمجالات البحث والتطوير<sup>2</sup>.

**2-3 تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي):** إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو إحتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوة التنافسية أو التأثير عليها، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لـ Porter، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة<sup>3</sup>. ويلخص بذلك قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين والمنافسة بين المنافسين المتواجدين، وتوضح هذه القوى وفق الشكل (3-21)، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الإستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال<sup>4</sup>.

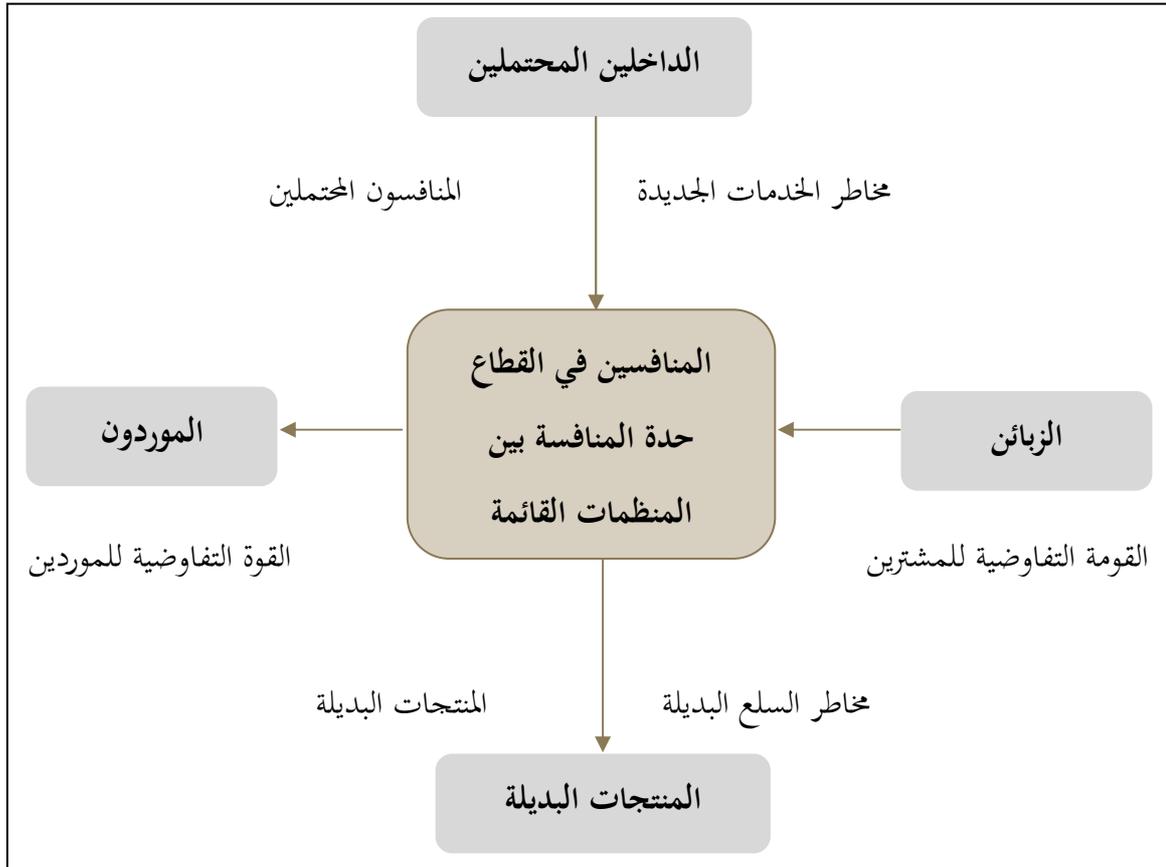
<sup>1</sup> -Braconnie J. Lanniaux M.(1986), « **L'entreprise contemporaine, environnement et organisation** », éd.masson ,P59.

<sup>2</sup> - Braconnie J. Lanniaux M (1986), « **L'entreprise contemporaine, environnement et organisation** », Op.cit, P59.

<sup>3</sup> \_أحمد القطامين، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان 1999، ص 19.

<sup>4</sup> \_Michael Porter (1999), « **L'avantage concurrentiel** », Dunod ,Paris 1999 ;P 15 .

الشكل رقم (3-21): نموذج للقوى الخمس للمنافسة (نموذج Porter)



Source : M.Porter (1999), « L'avantage concurrentiel », Op Cit, P :15.

2-3-1 حدة المنافسة بين المنظمات القائمة (الكثافة التنافسية): تتمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج Porter لأنها تشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى، وتزداد حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة في الحالات الموالية:<sup>1</sup>

- ◆ ضعف نمو السوق وارتفاع مستوى التكاليف الثابتة؛
- ◆ ضعف التمييز في العرض الذي يؤدي إلى عدم الوفاء للعلامة التجارية؛
- ◆ الطاقة الزائدة للإنتاج على القطاع، بينما العديد من المنافسين في حالة طاقة ضعيفة؛
- ◆ تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم، أدى على ظهور ثقافات متنوعة كثيرة، الأمر الذي أحل بإستقرار الأنشطة؛
- ◆ عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي؛

<sup>1</sup> \_Gérard Garibaldi (2001), L'analyse stratégique, édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, P143.144

**2-3-2 القوة التفاوضية للزبائن:** للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث على أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تمييز المنتجات وتكاليف التشغيل للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار؛ كلها عوامل تقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية.

**2-3-3 القوة التفاوضية للموردين:** تكون للموردين قوة تفاوضية إذا توفرت الشروط الموالية:<sup>1</sup>

◆ إذا كانت مؤسسات التوريد قليلة ومتفاهمة، فالمؤسسة بذلك لا تستطيع الحصول على شروط ونوعية وأسعار أفضل؛

◆ عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة، وبذلك تقل خيارات المؤسسة؛

◆ تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات. وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة؛

◆ في حالة ما إذا كان منتج المورد هام وضروري للمؤسسة؛

◆ تبني الموردون إستراتيجية التكامل الأمامي، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة.

**2-3-4 تهديد المنافسين المحتملين:** تستقطب الصناعة الناجحة إهتمام العديد من المؤسسات، وبالتالي إرتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، ويقترح Porter مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في نفس القطاع لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، وجعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، وذلك من خلال وضع حواجز الدخول والتي من بينها:<sup>2</sup>

◆ الإستفادة من وفرات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج؛

◆ تنوع المنتجات؛

◆ رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛

◆ إمتلاك قنوات التوزيع؛

وهناك شكل آخر لحماية القطاع من المنافسين المحتملين، وهي فرض حواجز الخروج والتي من بينها صعوبة إعادة بيع الأصول، لأن نمط الإنتاج نوعي، وكذلك قلة إستعمال رأس المال التقني، ولقد أشار Porter إلى وجود علاقة

<sup>1</sup> \_ طارق السويدان (2001)، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، ص 23 .

<sup>2</sup> \_ أحمد القطامين (2002)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، ص 24.23 .

مباشرة بين عائد القطاع وأهمية حواجز الدخول والخروج، وقام بالتمييز بين قيمة حواجز الدخول للقطاع، والفرص التي تسمح بإرتفاع المداخل أحياناً، وإنخفاضها أحياناً أخرى، وبنفس الطريقة فإن أهمية حواجز الخروج تسمح بالتفكير في إستقرار المداخل الكبيرة.

**2-3-5 تهديد المنتجات البديلة (منتجات إحلال):** تتمثل المنتجات البديلة في منتجات المنافسين، الذين يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة، وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً، ويجب أن تطرح المؤسسة الأسئلة التالية حول الإحلال:<sup>1</sup>

◆ هل هدّد البديل المنتجات القائمة بالزوال؟

◆ ما هي تكلفة التحويل التي سيتحملها المشتري عندما يختار البديل؟ وهذا يتعلق بمدى ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة فكلما كان الولاء كبيراً كانت هناك صعوبة في الإحلال.

◆ هل البديل صدر من مؤسسة لها إمكانيات مالية، لتضمن بها أكثر إنتشاراً؟ أو هل صدر من قطاع نشط يتميز بالأرباح المرتفعة؟

◆ ما مدى قدرة المؤسسة على مواجهة البديل؟ وهل بإمكانها منعه؟ إما بتحسين جودة وسعر منتجاتها أو تحسين خدمات ما بعد البيع.

وتجدر الإشارة على أنه قد أضيف لنموذج القوى الخمس للمنافسة (نموذج Porter) قوة سادسة<sup>2</sup>، وهي القوة النسبية لجماعات أصحاب المصالح، والتي تعكس دور كل من السلطات العمومية، النقابات، المجتمعات المحلية، وغيرها من المجموعات المؤثرة على المحيط التنافسي للمؤسسة.

**2-4 تحديد الموقع التنافسي:** على إعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة، فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تتنافس من أجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي، والموقع الإستراتيجي لمؤسستهم، حيث أن تحديد أثار المحيط والتحليل التنافسي يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع. حيث نجد أنه لكل منهج معيار خاص به لتقييم هذا البعد، فبالنسبة لـ BCG فهو يعتمد على حصة السوق النسبية، وتحسب بقسمة حصة سوق المؤسسة على حصة سوق أكبر منافس في السوق. لنعرف ما إذا كانت كبيرة أو صغيرة

<sup>1</sup> \_Gerry Johnson et Hevan Scholes(2000); "Stratégique"; Op Cit ;P 137 .

<sup>2</sup> \_نادية العارف (2003)، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 156 .

لتحدد قوة أو ضعف القدرة التنافسية. وبالنسبة لـADL، فيعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التموين، الإنتاج والتسويق ومقارنتها مع المنافسين لتحديد ما إذا كانت الوضعية التنافسية مهيمنة، قوية، ملائمة، غير ملائمة أو هامشية. أما McKinsey فيعتمد على عدة معايير مثل حصة السوق، معدل النمو، صورة المؤسسة، مستوى التكاليف وغير ذلك. وهو التقييم الذي يسمح للمؤسسة بمعرفة ما إذا كانت وضعيتها التنافسية قوية، متوسطة أو ضعيفة.

وعليه نجد أن الموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الإختلالات ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل<sup>1</sup>.

**2-5 تحليل الفرص والتهديدات:** يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، بينما التهديدات في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص، إن أمكن لها ذلك.

من أجل تحليل الفرص والتهديدات وجب على المؤسسة جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة التي تفرضها البيئة الصناعة ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة من خلال جدول يُقسّم إلى أربعة أعمدة أساسية:<sup>2</sup>

**-العمود الأول:** تحدد فيه المؤسسة كل الفرص والتهديدات التي تم رصدتها من خلال تقييم البيئة الخارجية.

**-العمود الثاني:** تحدد المؤسسة الأهمية النسبية للفرص والتهديدات في الصناعة بشكل عام. بمعنى أن هذا العمود يبين مقدار التأثير الإيجابي النسبي، أي بالنسبة للفرص الأخرى على نجاح مؤسسات الصناعة، ففي صناعة المقاولات قد تكون قيمة الأهمية النسبية التي تتمثل في وجود مشاريع توسعية حكومية والأهمية هي 0.18 ومعنى ذلك أن هذه الفرصة تساوي 18% من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة، في حين أن توفر القروض قصيرة الأجل رغم أنها فرصة إلا أن أهميتها النسبية قيمتها 0.02 بمعنى 2% من إجمالي الفرص الموجودة في الصناعة. وبالمثل يتم تقييم قيمة الأهمية النسبية للتهديدات المفروضة على الصناعة، فقد تكون الأهمية النسبية لوجود بدائل

<sup>1</sup> \_Stratégor (1997), "Politique générale de l'entreprise", Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, P 52 .

<sup>2</sup> -محمد أحمد عوض (2004)، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية؛ ص 196-197.

قريبة من منتجات الصناعة هي 0.12 أي أن قيمة التهديد تساوي 12 % من إجمالي التهديدات المفروضة على الصناعة. ومن المنطقي ألا تزيد مجموع الأهمية النسبية لكل عناصر الفرص والتهديدات عن 1 صحيح.

**-العمود الثالث:** فيخصص لرتبة المؤسسة، أي مكانتها في الصناعة بالمقارنة بالمنافسين لها في الصناعة. وتتكون درجات لرتب من خمسة درجات. فإذا تم تقييم رتبة المؤسسة بخمسة، فمعناها أنها من أقوى مؤسسات الصناعة إحتتمالات للإستفادة من الفرص. أما إذا كانت قيمتها بسالب خمسة (-5) فمعناها أنها من أكثر مؤسسات الصناعة تعرضاً للتهديدات.

**-العمود الرابع:** يُخصص لتقييم المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بضرب الأهمية النسبية للفرصة أو التهديد في رتبة المؤسسة في الصناعة. ويمكن توضيح ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): قائمة تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة

الفرص والتهديدات	الأهمية النسبية للفرصة/ التهديد	رتبة المؤسسة	المركز التنافسي للمؤسسة
-فرصة 1			
-فرصة 2			
-فرصة 3			
-تهديد 1			
-تهديد 2			
-تهديد 3			
<b>المجموع</b>	<b>1</b>		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على ما سبق.

ثانياً: التحليل الداخلي (تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة)

يتم الإعتماد على التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة في تحديد وإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وعليه تكمن أهمية التشخيص الداخلي فيما يلي:

- ◆ تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ◆ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛
- ◆ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً؛
- ◆ إستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية للتغلب عليها والحد من أثارها؛

◆ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة؛

**1\_ مفهوم التحليل الداخلي:** يقصد بالتحليل الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها و نظام المعلومات فيها، فالتشخيص هذا يعني عملية تحليل لأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي (Profil Idéal) وفق الشروط التنافسية للمحيط. بحيث يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في كل العوامل الداخلية، بشرية، تقنية، تنظيمية ويتضمن مختلف المتغيرات الداخلية ذات الإرتباط المباشر بأهداف المؤسسة، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أدائها. تخضع هذه المتغيرات إلى حد ما لتحكم المسير في تعامله معها، ويمكنه تخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. تشكل هذه المتغيرات جوانب قوة تستطيع من خلالها المؤسسة بناء إستراتيجياتها ومزايا التنافسية، أو جوانب ضعف فيها تحد من قدرتها على البقاء، وتُعيق تحقيق أهدافها. تشمل هذه المتغيرات، المجالات الوظيفية في المؤسسة (كالإنتاج، التموين، التسويق، البحث والتطوير... إلخ) ومجالات بشرية (كالمهارات، التمكين... إلخ) ومجالات تقنية (مثل تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات... إلخ). بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع، علاماتها التجارية... إلخ). كما يمكن أن تتضمن هذه الجوانب المجالات التالية:<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** يتضمن شبكة الإتصال، خطوط السلطة، مستويات الإشراف، أنماط القيادة؛
- **الثقافة:** تتشكل من المعتقدات والإتجاهات، والقيم المشتركة، والرموز، وكل ما يعكس شخصية المؤسسة وميزها عن غيرها... إلخ؛
- **الموارد:** تشمل كل إمكانيات المؤسسة وأصولها المادية والمعنوية، بالإضافة إلى مهارات وقدرات مواردها البشرية... إلخ.

ويؤكد واقع حال المؤسسة، أن عناصر محيطها الداخلي، تُؤثر بوضوح فيما يتخذ فيها من قرارات، من أجل إيجاد نوع من التوافق فيما بين إمكانياتها وقدراتها، وما أتيح لها من فرص وما يواجهها من تهديدات، إما أن تكون هذه

<sup>1</sup>-توماس هيلين ودافيد هنجر (1991)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص36.

العناصر محفزة وداعمة لمكانة المؤسسة، وعامل مميز لها عن غيرها إذا ما تم إستغلالها. أو أنها سبب في ضعفها وعدم قدرتها على المواكبة والإستجابة لما يحدث من حولها، فيما لو أهملت ولم تعالج في أوانها.

**2\_تحليل وظائف المؤسسة:** حيث يتم تشخيص وظائف المؤسسة: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في كل وظيفة إلى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا يتم إهمال الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة والمتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات...

**1-2 تحليل الوظيفة التسويقية:** يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقسيم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تعمل فيه ومعرفتها لزبائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، كذا قوة البيع الخاصة بها<sup>1</sup>.

**2-2 تحليل وظيفة الإنتاج:** للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون، والمعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة وهندسة القيمة، وعناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، الأمن والسلامة.

**2-3 تحليل وظيفة البحث والتطوير:** يتم تشخيص العوامل الخاصة بوظيفة البحث والتطوير من خلال إختيار البدائل الفعلية لعملية تطوير التكنولوجيا لإستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة وتحليل الإمكانيات الذاتية، وتنميتها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

**2-4 تحليل الوظيفة المالية:** تحلل العوامل المالية للمؤسسة عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة وتعظيم قيمة إستثمار حقوق المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

**2-5 تحليل وظيفة الموارد البشرية:** يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، إعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في منظمة الأعمال وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالإنتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> \_Kamel Hamdi (2002) ;Diagnostic et redressement d'entreprise ;Essalem ;Cheraga ,Alger ;P 64 .

**3\_تشخيص الكفاءات:** تعتبر الكفاءات عن عملية إتخاذ المبادرة والمسؤولية على الحالات المهنية، وتكون من أجل غاية معينة كتحقيق الأداء، وهي بذلك عبارة عن مظهر إجتماعي وإستخدام وذكاء فردي وجماعي للحالات المنتجة<sup>1</sup>. ولقد عرّفت هيئة أرباب العمل الفرنسية في أكتوبر 1998 الكفاءة المهنية بأنها عملية ترتيب وتنسيق المعارف (Savoirs) والمعارف العملية (Savoir-Faire) والتصرفات والممارسات في سياق دقيق، وهي ثابتة أثناء تنفيذ الحالة المهنية، وعلى المؤسسة أن تقوم بالتحرك حيال ذلك<sup>2</sup>.

وتُعرّف الكفاءات على أنها مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، التي تتم ملاحظتها والإعتراف بها من خلال الوضعية المهنية، وتعبير آخر هي مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تتوفر عليها المؤسسة، والتي تعمل على تقييمها وتطويرها، وتتم عملية تعبئة الكفاءات من خلال القيام بتعبئة الوسائل التشغيلية التي تحقق الفعالية وذلك عن طريق تجميع الموارد ووضعها تحت السيطرة وفحص برامج التدريب وجعلها تحت وصاية المؤسسة<sup>3</sup>.

ويشير كل من Hamel و Prahalad إلى الكفاءات الأساسية التي تمثل المعارف الجماعية للتنظيم، حيث تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة وبسرعة مع السوق<sup>4</sup>، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص:

◆ كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛

◆ هي متمثلة في السوق، وواضحة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين؛

◆ هي مرنة، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة؛

وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات التالية:

♠ ملاحظة الأفراد في العمل لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد وذلك قصد حصول منظمات الأعمال على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها؛

<sup>1</sup> \_Bernard Galambaud (2002) **SI la GRH (était de la gestion)** , Liaison, Rueil \_mail maison, Paris, P 174 .

<sup>2</sup> \_Alain Meignant(2000) ;**Ressources Humaines (déployer la stratégie)** Liaison, Rueil \_mail maison, Paris ;P110

<sup>3</sup> \_Jean-François Audroing (2000) **La Décision Startégique**, Economica, Paris, P185 .

<sup>4</sup> \_Jean Luc Arregle et autre(2000) **Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisation** Economica, Paris, P 147

♣ تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة منظمات الأعمال؛

♣ الإدماج الناجح للكفاءات الفردية لتكوين كفاءات أساسية؛

♣ تطوير كفاءات أساسية جديدة إنطلاقاً من الكفاءات القائمة؛

4\_ التشخيص عن طريق سلسلة القيمة: في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، يقترح Porter نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل، تحدد تشخيص وتقييم إمكانيات المؤسسة في الحصول على ميزتها التنافسية وتأمينها في عيون الزبائن، ووفقاً لهذا التصور فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف أو الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من أنشطة رئيسية وأنشطة للدعم.

الشكل رقم (3-22): سلسلة القيمة .



Source: Michael Porter (1999); **L'avantage concurrentiel**; Dunod; Paris P37

وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج وتسويق الخدمات، وهي تشمل الإمداد، الإنتاج، التسويق والتوزيع... بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء والبحث والتطوير، مراقبة وإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_Isabelle Calme et autre (2003), "Introduction a la gestion", Dunod, Paris, P 117 .

4-1 الأنشطة الرئيسية: والتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وتضم:

-الإمداد الداخلي: أي أنشطة الإستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات والمناولة، برمجة النقل....إلخ.

-الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل وسائل الإنتاج على منتج نهائي، مثل إستغلال الآلات، التعبئة والتغليف والفحص....إلخ.

-الإمداد الخارجي: الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن مثل نقل المنتجات النهائية.

-التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تحث وتسمح للزبائن بشراء منتجات منظمات الأعمال مثل الإعلان والترويج.

-الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات أو الرفع من قيمة المنتج كالتركيب والصيانة، التكوين وقطع الغيار....إلخ.

4-2 أنشطة الدعم: وهي الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:<sup>1</sup>

-التمويل: هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى منظمات الأعمال؛

-التطوير التكنولوجي: تتمثل في أنشطة تحسين المنتج أو عمليات الإنتاج وكذا أساليب الإدارة؛

-إدارة الموارد البشرية: تتمثل في سياسة توظيف، ترقية، تكوين....إلخ.

تسمح إذاً هذه السلسلة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن خلالها يتمكن المشخص من معرفة النشاطات أو الوظائف التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق أكبر قيمة ممكنة لربائنها أو العكس. وبهذا يمكن للمؤسسة أن تقرر على أي وظيفة يمكن التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية للتكيف مع متطلبات المحيط أو التحلي عنها بالمناولة للغير أو إعادة التمرکز على النشاطات التي تتحكم فيها.

<sup>1</sup> \_J. Pierre Helfer, J. Orsoni et Michel Kalika (2000) : «Management (Stratégique et Organisation ) », Op Cit , P 88.

كما يمكن تفسير أهمية سلسلة القيمة بإستعمال مفهوم التكلفة التي تنتجها كل وظيفة. فكلما تكون تكلفة نشاط معين أقل من تكلفة نشاط مماثل عند المنافسين، فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع أن تستخدم الفارق في التكلفة لتحقيق قيمة مضافة إلى زبائنها من خلال ميزة التكلفة التي حققتها.

إنّ ما تجدر ملاحظته هو أنه ليس بالضرورة أن تشمل سلسلة القيمة كل المهام والوظائف، ولكن يكفي تعيين النشاطات الأساسية والتي يشترط فيها ما يلي:<sup>1</sup>

- ◆ أن تركز على ميكانزمات إقتصادية مختلفة؛
- ◆ أن يكون لها أثر كبير على تمييز المنتجات؛
- ◆ أن تمثل جزءًا هامًا أو متناميًا في التكاليف.

#### المطلب الرابع: أهمية التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالذكاء الإقتصادي

تتطلب صياغة الإستراتيجية إمتلاك معلومات ذات طابع إستراتيجي حول كل من المؤسسة ومحيطها. وهنا تطرح الإشكالية في كيفية الحصول على هذه المعلومات، الأدوات المستعملة في هذا الخصوص، وما هي المعايير التي على أساسها تتحدد الطبيعة الإستراتيجية للمعلومات. لذا تقدم إدارة الأعمال الإستراتيجية أدوات تسييرية كالذكاء الإقتصادي من أجل دعم التحليل الإستراتيجي بإعتباره أحد العناصر الأساسية في صياغة الإستراتيجية.

#### أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي

يتضح من العرض السابق، أنّ التحليل الإستراتيجي بقدر ما يحتاج إلى معلومات حول مختلف جوانب التحول في المحيط، فإنه في الوقت ذاته يزود متخذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بمعلومات إستراتيجية، تسمح له بأن يكون على دراية جيدة وإطلاع كافٍ في مجالات ثلاثة:

-المجال الأول: يتعلق بكيفية ضبط علاقة المؤسسة بمحيطها، وبالأخص علاقتها مع الأطراف الفاعلة فيه، وتحديدًا الأهمية النسبية للقوى التنافسية بالنسبة لمختلف مجالات النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة.

-المجال الثاني: يرتبط بكيفية إستغلال إمكانيات المؤسسة وقدراتها الذاتية، وكيفية إستخدام وتطوير مزاياها التنافسية.

-المجال الثالث: وهو المهم بحيث يحدد كيفية وضعية ومكانة المؤسسة في محيطها من خلال المعرفة والإطلاع المسبق على إتجاه التغيرات المستقبلية، وما قد ينجر عنها من فرص و/أو تهديدات، مقارنة بمؤهلات وقدرات

<sup>1</sup> \_A.C.Martinet (1988), « Analyse stratégique », Vuiber, Paris, P96.

المؤسسة<sup>1</sup>. وهذا يتطلب ضرورة إستفادة المؤسسة من مخرجات نظام الذكاء الإقتصادي والرصد لديها في إجراء التحليل الإستراتيجي من جهة، وكذا الإستفادة من نتائج التحليل في تحديد الإتجاهات المحتملة والتغيرات المستقبلية الممكنة من جهة ثانية<sup>2</sup>.

وبين هذا وذاك، يمكننا أن نكتشف بعض النقاط التي تعكس الدور الكبير للتحليل الإستراتيجية وأهمية المعلومات الإستراتيجية الناتجة عنه، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

◆ كلما زاد محيط المؤسسة تعقيداً، زاد معه الإهتمام بالتحليل الإستراتيجي بهدف الحصول على المزيد من المعلومات الإستراتيجية، التي تساعد متخذ القرار على فهم تركيبته وإعطاء تفسيرات ممكنة، حول السلوك المحتمل لمكوناته، إستبصاراً بالمعطيات والبيانات الأولية ونتائج التحليل تقييماً وتقديراً.

◆ إن ما يوفره التحليل الإستراتيجي من معلومات حول الإمكانيات الحقيقية للمؤسسة في شكل نقاط قوة أو ضعف، وما يوفره من معلومات أخرى حول السياق العام الذي تتحدد فيه الأهداف الإستراتيجية في شكل فرص أو تهديدات، يعطي لها فرصة السبق مقارنة بمنافسيها في إقتناص الفرص وفي تجنب التهديدات، وفي تغيير أو تعديل أو تطوير وضعيتها التنافسية.

◆ يسمح الجانب الإعلامي في عملية التحليل الإستراتيجي بأن يكون متخذ القرار على علم ومعرفة مسبقة، تساعد على إستشراف المستقبل وتشكيل صورة مسبقة عنه، إعتماًداً على أية إشارة تحذيرية أو إستباقية تعكس الطبيعة الديناميكية للأهداف الإستراتيجية؛ مما يسمح بأن تكون المؤسسة مهيأة بشكل أفضل للتعامل مع الأحداث والتركيز على القضايا الإستراتيجية مستفيدة من عامل الزمن، كما أنها ستتردد فهماً أفضل لنقاط القوة والضعف فيها<sup>3</sup>.

◆ من منطلق نتائج التحليل الإستراتيجي يقوم متخذ القرار بتمثيل خرائط إستراتيجية، تصف وتحدد موقع المؤسسة في محيطها، حيث يُعد توفر المعرفة عن المحيط بمكوناته وخصائصه وعوامله، شرطاً ملزماً في تحديد أهداف المؤسسة، وفي تموقعها ضمن خريطة القطاع.

<sup>1</sup> \_Gérard Garibaldi (2001), « L'analyse Stratégique », Op.Cit., P182.

<sup>2</sup> \_نعمة عباس خضر الحفاجي (2010)، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 127.

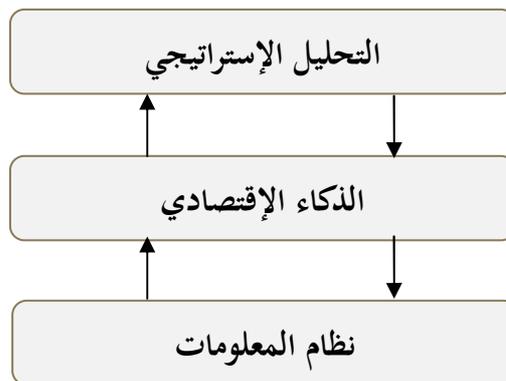
<sup>3</sup> \_جون برايسون (2003)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، ص 161.

ثانيا: علاقة التحليل الإستراتيجي بنظام المعلومات والذكاء الإقتصادي

مما سبق نفهم أن التحليل الإستراتيجي بحاجة إلى معلومات ذات طابع إستراتيجي ولا يمكن الحصول عليها إلا إذا إمتلكك المؤسسة نظامًا خاصًا بذلك أي نظام للمعلومات الإستراتيجية. وإذا كان هدف التحليل الإستراتيجي هو "الحصول على رؤية شاملة حول المؤسسة ومحيطها فإن نوعية هذه الرؤية مرتبطة بنوعية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة. فالمعلومات بالنسبة للتحليل الإستراتيجي هي مادته الأولية ومنتجه النهائي في نفس الوقت. لذا يمكن القول هنا أن التحليل الإستراتيجي هو أحد مكونات نظام المعلومات الذي يستوجب أن تملكه المؤسسة"<sup>1</sup>.

لكن الإشكال أنه لا يكفي نظام المعلومات لوحده في تزويد صاحب القرارات بالمعلومات الكافية وبأسرع وقت خاصة مع التحويلات السريعة التي تتعرض لها كل من المؤسسة والمحيط. لذا فالمؤسسة بحاجة إلى نظام أكثر شمولية يستجيب إلى سرعة هذه التحويلات من خلال المراقبة الدائمة والآلية لكل الممثلين (منافسين، زبائن، موردين، نقابات، سلطات عمومية...) والذي يتلخص في نظام الذكاء الإقتصادي الذي يقوم على إستعمال الطرق الحديثة مثل طريقة Delphi، التقييم بالمعايرة Benchmarking. ويتجسد دور الذكاء من خلال تصميم لوحة قيادة تضمن كل المؤشرات حول محيط وقدرات المؤسسة. ويمكن أن نوضح علاقة الذكاء الإقتصادي بالتحليل الإستراتيجي ونظام المعلومات من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (3-23): علاقة التحليل الإستراتيجي بالذكاء الإقتصادي ونظام المعلومات



Source: Ilhèm Ghalamallah (2009), **Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique**. Thèse de doctorat, (non publié), Université Toulouse III ,P31.

<sup>1</sup>-مداح عرابي الحاج (2013)، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 149.

من خلال الشكل يتضح أن هناك ترابط وثيق بين التحليل الإستراتيجي ونظام المعلومات والذكاء الإقتصادي بحيث أن:

- ◆ التحليل الإستراتيجي يكشف عن إحتياجات المؤسسة من المعلومات حول محيطها؛
- ◆ بينما يوجه الذكاء ويقود إلى عملية جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لتلبية الإحتياجات من المعلومات؛
- ◆ وفي المقابل يستخدم نظام المعلومات لأجل دعم إجراءات العمل المختلفة في عملية الذكاء الإقتصادي.

### **المبحث الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية**

يعد الذكاء الإقتصادي أحد الدعائم التي تسهل للإدارة الإستراتيجية ممارسة مهامها في بيئة متغيرة تحتم ضرورة التكيف بل والإستباق لتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه يمكن أن نبرز دور الذكاء الإقتصادي في دعم المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية من خلال ما يلي:

#### **المطلب الأول: دور الذكاء الإقتصادي في رصد تغيرات المحيط**

الذكاء الإقتصادي في مضمونه عملية إعلامية شديدة الإرتباط بتسيير المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها ونشرها من أجل دعم عملية إتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، فهي تسمح بزيادة حصيلة معلوماتنا ومستوى معارفنا، وتتيح لنا إمكانية توقع ما يمكن أن يحدث من حولنا<sup>1</sup>. لذلك فهي ذات طبيعة توقعية Anticipative تهتم برصد المعلومات الإستباقية في شكل إشارات ضعيفة. وفي ظل الإفتتاح وتراجع الحدود وزوال الزمان والمكان أدى هذا الإرتباط إلى هيمنة حوامل المعلومات على المضامين والمحتويات. حتى أصبنا فيها بتخمة المعلومات Ingo-Glut.

فلم تعد المشكلة في حجم وكم ما نطلبه من معلومات، ولكن في الإفتقار إلى المضمون، لم تعد المؤسسة تكتسب قوتها وسيطرتها من خلال حيازتها للكم الهائل من المعلومات. ومن غير المهم ما تبديه الأحداث فقط، ولكن الأهم والمهم هو القدرة على فهم سلوكها المحتمل، ومعرفة حقيقة ما تخفيه، وأكثر من ذلك إستغلال هذه القدرة في تحقيق سبق التنافسي. لذا ليس المقصود والغاية إمتلاك هذه المعلومة أو تلك، ولا التحكم في هذا المعطى أو ذاك، بل القدرة على رصد المعلومات وتحويلها إلى منظومة معرفية تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الإقتصادية، تمنحها أفضلية تحقيق سبق. فالمنظور من الأحداث لا يمثل الحقيقة، وإنما تكتمل الرؤية أكثر وتتضح المعالم أفضل ويتقلص هامش الجهول، بالنظر إلى الجزء المخفي وغير المنظور. فالقيم المضافة الناتجة عن إنتاج

<sup>1</sup> \_Pateyron Emmanuel (1998) : **la veille stratégique**, Op Cit, P13 .

وإستخدام وتبادل المعلومات تتزايد بسرعة تفوق بكثير تلك القيم الناتجة عن إنتاج وإستخدام وبيع السلع والخدمات العادية، فيقدر متخذ القرارات الإستراتيجية معنى أكثر للمعلومات المنتقاة، بقدر ما متاح له إمكانات وخيارات أكثر للقيام بعملية التحسين، وأن المنتجات المبنية على معلومات إستباقية تمنح فرصاً أكبر بكثير مما تتيحه المنتجات الأصلية من فرص<sup>1</sup>.

فقد توصلت الدراسة التي قام بها Gouldboub حول الكيفية التي يتم عن طريقها رصد وإنتقاء معلومات المحيط، وأهمية تحويلها إلى أصول معرفية، هو الكيفية التي يتم بها الإختيار والتنقيب عن المعلومات المناسبة ومدى الإستفادة منها في العمل الإستراتيجي<sup>2</sup>.

في الواقع، فإن متخذ القرارات الإستراتيجية، يستطيع إستخدام الذكاء الإقتصادي في الحصول على المعلومات التي تخص أسواق معينة وإستهداف مجموعة من الزبائن، وتحليل إتجاهاتهم وأذواقهم وتفضيلاتهم. من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وفي هذا الشأن يقول Dave Pottruck رئيس شركة Charles Schwab أن معظم الإبتكارات الضخمة التي حققتها شركتنا كانت في حقيقة الأمر نتيجة إستقرائنا لإشارات وتلميحات، كنا نستخلصها من الأسئلة الكثيرة التي نطرحها على زبائننا، مثل "ماذا يمكننا أن نفعل لكم أفضل من هذا؟" أو "ما هي الخدمات والمنتجات الجديدة التي تريدون أن نعرضها عليكم؟" وعندما نجد إشارات توحى لنا بأفكار مشتركة في الإجابات التي نلقاها، فمن المؤكد أننا لن نتردد في معالجتها وتحليلها من أجل إتخاذ القرار.

فالإهتمام بالإشارات الضعيفة غالباً ما ينجر عنه أفكار ومبادرات على جانب كبير من الأهمية في إتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية، وفي معظم أفضل القرارات الإستراتيجية بوضع الأفكار في شكل تركيبات توافقية جديدة، مستقاة من الإشارات الضعيفة خارج النطاق التخصصي لمتخذ القرار. ووفقاً لمكتب الدراسات الإستشارية (Futures Group) فإن الشركات التي تعتمد على الذكاء الإقتصادي كانت دائماً تحقق معدلات متزايدة بإستمرار في رقم أعمالها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_ستان ديفيز وبيل دافيدسون (1993)، رؤية لعام 2020، أعد صياغة أعمالك اليوم ليتحقق لك النجاح في إقتصاد الغد، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 04، ص 04.

<sup>2</sup> \_حسين حريم ورشاد الساعد (2004)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 26-28 أبريل ص 74.

<sup>3</sup> \_Hoffman V.C (2000), **Les principes de base de la veille concurrentielle**, Revue Management, N°62, Prisma press ,Paris, Avril 2000, P123 .

لذلك تتوقف الغاية الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي على مدى مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي، إنطلاقاً من بناء وإدامة المزايا التنافسية، في ظل سرعة تقليد المنافسين، وإذا ما أرادت المؤسسة الاقتصادية الحفاظ على مزايا التنافسية، وجب عليها الإستثمار في المعلومات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

فكما يقول Martinat مدير التطوير بشركة « AMI Software » إذا كان النمو الحالي الذي تحققه شركتنا يرجع أساساً لنوعية منتجاتها ولجهودها في مجالات البحث والتطوير، فإن قدرتها التنافسية تعتمد أكثر على معلومات إستباقية عن أسواقها وزبائنهم ومنافسيها، تسمح لها بأن تكون سبّاقة في كثير من الأحيان<sup>2</sup>. ومنه فالإعتماد على الذكاء الإقتصادي هو في الحقيقة لأغراض معرفية، حيث يمكن إقتناص الفرص وتقليص مساحة المخاطر وحالات عدم اليقين، وتساعد على تحقيق السبق<sup>3</sup>.

ولتحقيق السبق يتطلب الأمر رصد مختلف جوانب المحيط، والحصول على المعرفة المحيطية التي تسمح للمؤسسة بالبقاء وهي على علم بالأحداث، وهذا يتوقف بدوره على درجة الإهتمام الذي يوليه قادتها نحو مختلف أنشطة الذكاء الإقتصادي<sup>4</sup>. حيث إتفقت أغلب الدراسات على ضرورة إهتمام قادة المؤسسات بإرساء نظام الذكاء الإقتصادي رغم الصعوبات التي قد يواجهها<sup>5</sup>. وهذا ما أشارت له أيضا الدراسة المسحية التي قام بها Amabile للأديبات الفرنسية والأوروبية، وأخرى من أمريكا الشمالية<sup>6</sup>. ولقد كشفت العديد من الدراسات التي يقترن فيها

---

<sup>1</sup> \_Jhon. W &Griffiths.P(1996), **Strategic planning for information systems**, 2<sup>nd</sup> ed, Jhon Wiley, London, P28 .

<sup>2</sup> \_Christophe Marnat & all (2009), **Guide pratique des outils de veille et d'intelligence économique**, Association des Auditeurs en Intelligence Economique ,Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Décembre 2009 ,P06.

<sup>3</sup> \_Lesca H (1997), **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Edition ADBS, Paris ,Op cit, P27 .

<sup>4</sup> \_Raymond Poisson et Zhan Su et Yvon Gasse et Gérald d'amboise (2005), « **Veille et planification au sein de PME canadiennes, œuvrant sur des marchés émergents asiatique** » ,Journal of Small Business and Entrepreneurship ,vol.18 ,N°03 ;P260 .

<sup>5</sup> \_ Lesca H et Caron-Fasan (2003), « **Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique ;cas d'une PME du secteur bancaire** » ,La Revue des Sciences de Gestion ,Direction et Gestion ,Sep-Oct 2003 ,PP 55-68 .

<sup>6</sup> \_Cf.Serge Amabile (1999), **De la veille stratégique a une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile**, Article publié dans la Revue Systèmes d'Information et Management, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA.P21 .

التسيير الإستراتيجي بنظام المعلومات، كدراسة Choo عن الإرتباط القوي بين أداء المؤسسة وقدرتها على الإستماع للمحيط بينما دلت دراسة Cartier أن 70% من حالات عجز المؤسسات هي نتيجة لجهلها وفشلها في فهم ما يدور حولها<sup>1</sup>.

إذا كانت القاعدة العامة في التفكير الإستراتيجي هي ألا يتنافى ويتعارض أي تكتيك عن السياق الإستراتيجي للمؤسسة فمن باب الإستثناء لهذه القاعدة يمكن أن يختلف أي تكتيك عن الإستراتيجية لطالما يؤمن للمؤسسة البقاء، وقد يحتاج الأمر لأكثر من ذلك، إلى حيث يمكن تجاوز المخاطر والتهديدات، وتعديل الإتجاهات والخيارات الإستراتيجية<sup>2</sup>. وفي هذا السياق فقد إعتبر البعض أن بناء القدرات المعلوماتية في المؤسسة هي قضية تكتيكية وعملياتية في نفس الوقت ولكن غايتها إستراتيجية، خاصة في ظل الإقتصاد الجديد.

وقد ضرب كل من D.Marchand & W.Ketinger مثلاً ودروساً مستقاة من تجربة شركتين كانتا قد حققنا نجاحاً كبيراً في صناعتين مختلفتين، الأولى في قطاع البناء والإنجاز، وهي شركة Hilti Corporation والثانية في الصناعة المصرفية وهي Banco Bibao Vizcaya إذ تمكنتا من تحقيق أهداف إستراتيجية، من خلال تشجيع العاملين على البحث عن المعلومات الجديدة، ورصد أية إشارات ضعيفة، حتى ولو كانت لا تتفق مع معتقداتهم وقيمهم الراسخة، فضلاً على تعزيز السلوك الذي يشجع تداول وتقاسم المعلومات، وإطلاع كل المستويات العملياتية عليها بغرض التشارك المعرفي، حيث يجري جمع وتحليل وتجميع المعلومات حول الزبائن والمنافسين، وعن أداء فرق العمل والتسيير اليومي للمهام والوظائف. فكانت الأخطاء والإخفاقات في ذلك تعالج على أساس أنها فرص للتعلم وإكتساب المعرفة<sup>3</sup>.

وبإستعراض مختلف الأدبيات، يتضح أن الغاية من الذكاء وإن تعددت مفاهيمه، وإختلفت نماذجه، هو غاية إستراتيجية ولا تتعلق بالعمليات الروتينية فقط، ولكنها شديدة الإرتباط بالتغيرات المحتملة في المحيط<sup>4</sup>، وهي في خدمة مستويات التسيير الإستراتيجي وما يتخذ فيه من قرارات تجعل منظمة الأعمال أكثر تنافسية وقدرة على

<sup>1</sup> \_ Antonio Lopes da Silva (2002), **L'information et L'entreprise, des savoirs a partager at a capitaliser ; Méthodes ; outils et applications a la veille**, Op.Cit . P40 .

<sup>2</sup> \_ هاشم الغريزي (1998)، إدارة البقاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 02.

<sup>3</sup> \_ دونالد مارشاند ووليام كتيبنغر (2004)، حتى لا ترى ما لا يرى، كيف تتفوق الشركات بالإستخدام الصحيح للمعلومات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة البيكان، المملكة العربية السعودية، ص 30 .

<sup>4</sup> \_ Lesca H (1997) « **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », Edition ADDBS ,Paris ,Op cit ,P27

التعامل مع الفرص والتهديدات<sup>1</sup>. حيث يساعد منهج الذكاء الإقتصادي خاصة عن طريق رادار اليقظة منظمة الأعمال على الكشف المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص من درجة عدم التأكد لديها<sup>2</sup>.

لذا، فبقدر ما يرتبط الذكاء الإقتصادي بتسيير المعلومات خاصة الإستراتيجية منها، فإنه في الوقت ذاته يرتبط بالعمل الإستراتيجي في المؤسسة، فكما يعتبره Jakobiak بأنه عملية رصد لأحداث المحيط بغرض إتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>3</sup>. فإن Porter يرى أنه على الرغم من أن عالم المال والأعمال يعتبر أكثر وأسرع تحولاً، إلا أن المؤسسة بفضل حرصها ويقظتها، يمكنها توفير الكثير من الوقت والجهد والموارد حيث يلعب الذكاء دور أساسي لنجاح وتفوق المؤسسات، بتحليل أنشطة المنافسين..... إلخ

والمؤسسة التي تعتقد أنه يمكنها أن تحقق بعض النجاح في تقليدها ومحاكاتها لمنافسيها، فإن ذلك لن يدوم بها طويلاً، كما أن سرعة وحرية إنتقال المعلومات، قد يوهما بأنه يمكنها الإحتفاظ بالمزايا التنافسية، وهذا أيضا غير ممكن<sup>4</sup>.

ولا يتوقف الأمر فقط عند تفعيل بعض العناصر الداخلية التي تعكس جوانب الكفاءة في المؤسسة، بل يؤدي الإستثمار في معلومات الذكاء.

كما أشار إليها Porter إلى التأثير في ثلاثة مسارات حيوية، تنعكس بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهي:<sup>5</sup>

- ◆ تغير من هيكل الصناعة، وبذلك تتغير معها قوانين المنافسة؛
- ◆ تخلق ميزة تنافسية، من منطلق إيجاد أساليب جديدة للتفوق على المنافسين؛
- ◆ تؤدي إلى إنشاق أعمال جديدة، غالباً ما تكون نتيجة تطوير لعمليات قائمة.

<sup>1</sup> \_Bournois .F,Romani .P.J (2000); Op.Cit ,P19 .

<sup>2</sup> \_ Lesca H (1994) « **Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise** », SG N°20, Vol.5, P32 .

<sup>3</sup> \_Jakobiak.F (2001); « **L'intelligence économique en pratique commen bâtir son propre système d'IE** », Op.Cit ;P10 .

<sup>4</sup> \_Labonte.D. ;**La veille activité ou profession ?** ;document disponible en ligne <http://www.Mmedium.com/veille/activité.pdf> ; Consulté le 29/12/2017 .

<sup>5</sup> \_Porter Michael &Millar Victor (1985) ;**How information give you competitive advantage ?** ;Havard Busienns Review ,July-August 1985 ;PP 149-160 .

وباعتبارها عمل توقعي، يكمن دور الذكاء الإقتصادي في رصد الإشارات الضعيفة من خلال اليقظة للكشف عن التغييرات والأحداث قبل وقوعها<sup>1</sup>، حيث تكتسب المؤسسة بما أتيح لها من معلومات إستباقية، قدرة أكبر على التكيف مع متغيرات المحيط والتوافق مع مستجداته، والإنسجام مع مختلف الظروف والمواقف، عندئذ يمكننا الحديث عن إمكانية إنتقال المؤسسة من أسلوب رد الفعل إلى الأسلوب الإستباقي، ومن ثم يكون الذكاء الإقتصادي أداة لقيادة المؤسسة ووسيلة تشخيصية تساعد في الكشف عن نقاط الضعف الممكنة والتهديدات الوشيكة كما أنها ترصد نقاط القوة ومحالات الفرص المحتملة<sup>2</sup>. وهذا ما يتيح للمؤسسة فعالية أكبر لتحرك السريع وفي الوقت المناسب وأن تتخذ القرارات وهي عن علم ودراية، وبهذا المنطق يعتبر الذكاء عند Simon مرحلة في نموذج إتخاذ القرار، وهي مرحلة الذكاء، حيث يتم خلال هذه المرحلة، مسح المحيط وتوقع أحداثه الممكنة وإستقرار سلوكياته المحتملة<sup>3</sup>.

لم يعد الذكاء الإقتصادي غاية في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة داعمة للعديد من العمليات، مثل إتخاذ القرار، وتشجيع الإبتكار والإبداع... إلخ ولكنها أكثر من كل هذا، وبحسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE).

فإن المؤسسات الاقتصادية إنما تلجأ إلى الذكاء الإقتصادي واليقظة إستجابة منها لمخاوفها الإستراتيجية المختلفة التي تدفعها لتحسين عملياتها الإنتاجية، وإيجاد فرص لأعمالها التجارية، وإدماج التكنولوجيا الحديثة، ومراقبة منافسيها<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: دور الذكاء الإقتصادي في دعم القرارات الإستراتيجية

شكلت القرارات الإستراتيجية في مضمونها إطاراً فكرياً ذو أبعاد أكثر شمولية، وقد أستخدمت إستخداماً واسعاً من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، في المجالات السياسية والإقتصادية والعسكرية والأكاديمية. وبموجب هذا

<sup>1</sup> \_Rohrbeck René (2007) , **Veille stratégique en entreprise multinationale ,Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom** ,XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique ,(AIMS) ,Montréal ,6-9 Juin 2007 ;P04 .

<sup>2</sup> \_Patrice Heyde (1995) ;**Guide de la veille industrielle** ,Edition Artist Rhone-Alpes France, P04 .

<sup>3</sup> \_Marmuse.C (1996), **Politique Générale ,langages ,intelligence ,méthode et choix startégique**.ed.Economica, 2<sup>ème</sup> édition, P32 .

<sup>4</sup> \_Pierre-André Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Charles Ramangalahy (2003), **Information, startégies et pratiques de veille technologique dans les PME**, Press de l'Université du Québec, P306 .

الإستخدام وبهذا التنوع، تعددت الغتجاهات وتنوعت الأفكار لتحديد ماهية القرارات الإستراتيجية، ومع ذلك بقي يكتنفها نوع من الغموض وعدم الوضوح سواء من حيث تعريفها أو من حيث تحديد خصائصها ومعرفة حدودها. هذه بعض أهم التعاريف:

- ◆ القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع محيطها<sup>1</sup>.
- ◆ تعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات معقدة، وتتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكد نظرًا لإرتباطها بالمستقبل البعيد الغامض<sup>2</sup>.
- ◆ القرارات الإستراتيجية هي قرارات تتخذ في مستوى أعلى، وترتبط بالمدى الطويل، يتم فيها التركيز على تحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي<sup>3</sup>.
- وعلى هذا الأساس، فإن متخذ القرارات الإستراتيجية يغوص بعقله في عمق المستقبل، وينظر إليه على أنه إطار يمكن توقع إتجاهاته وتحديد ملامحه، وألا يتوقف بتفكيره عند المنظور مما يحدث فيه، بل يتجه بتفكيره للنظر إلى الأفق البعيد، وإستقراء الجزء المخفي منه، لتحديد أهداف جديدة، أو لتعديل الأهداف الحالية<sup>4</sup>؛ مما يعني رصد الأحداث بشكل إستباقي، وإستقراء السلوكات المحتملة، حيث يمكنه الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة<sup>5</sup>. الأمر الذي يبرز ويبرر أهمية الإستعداد والتحسب لكافة التغيرات المتوقعة منها والغير متوقعة أيضًا، وإستقراء المعلومات وتقييمها، وتقييمها، ومراقبة مصادرها، وتحليل مختلف الظروف بحثًا عن أية إشارة تدل عن وجود فرصة كامنة أو خطر وشيك. والنظر للمستقبل ولعمق الأحداث، وتقليص هامش الجهول. بصفة عامة، نستكشف بأن متخذ القرارات الإستراتيجية من خلال الإشارات الضعيفة، يتمكن من:
- ♣ إستشراف المستقبل والإستعداد له بشكل مسبق؛
- ♣ إقتناص الفرص الممكنة وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة؛
- ♣ حسن التصرف في حالات عدم التأكد وفي ظروف المخاطرة.

<sup>1</sup> -Darbelet.M (1992) : « **Economie d'entreprise** », Ed, Foucher, Paris, P20.

<sup>2</sup> -أحمد محمود عبد النبي (2003)، تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، كلية التجارة، فرع بني سويف، ص 98.

<sup>3</sup> -عسكر سمير أحمد (1983)، المدخل إلى إدارة الأعمال، إتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 217.

<sup>4</sup> -شوقي ناجي جواد ومزهر شعبان العاني (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 53.

<sup>5</sup> - Etude 2.I.E-EPITA (2001) ; « **La Veille Stratégique .Les yeux et les oreilles de votre entreprise** » ; Op.Cit, P7

في الواقع، يعتمد نجاح متخذ القرارات الإستراتيجية في ذلك، بدرجة كبيرة على مجموعة من العناصر التي تشكل متطلبات القرار الإستراتيجي الفعّال، تتمثل هذه العناصر فيما يأتي:<sup>1</sup>

- ◆ جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بمشكلة القرار (توفر المعلومات)؛
- ◆ تحديد الاحتمالات المتوقعة؛
- ◆ إسهام القرار الإستراتيجي في إيجاد بدائل وخيارات، لكي تُتخذ القرارات الأدنى؛
- ◆ وجود نظام متابعة تنفيذ القرارات المختلفة.

#### أولاً: دور الذكاء الإقتصادي في تحديد إطار القرار

الخطر هو العنصر الأهم الذي يجب التطلع اليه عند أخذ القرار، في بعض الأحيان تكون النتيجة منتظرة وتكون هذه الأخيرة مضمونة نسبياً بينما لا تكون كذلك في أحوال أخرى، في بعض الحالات يمكن توقع العوامل المحيطة بإتخاذ هذا القرار بينما تكون حالات أخرى مجازفة أو عشوائية، وهذا يعتمد بالأساس على درجة إعتداد الذكاء الإقتصادي

في عملية إتخاذ القرار وإستغلاله للمعلومة المعالجة في هذه العملية وعليه يمكن إستنتاج الحالات التالية:

**1-الإطار المحدد:** في هذه الحالة يكون الإعتداد على الذكاء الإقتصادي كبير، بحيث ليس من الصعب إتخاذ قرار ما. ذلك لأن متخذ القرار لديه معلومات كافية حول طبيعة المشكلة وبالتالي لديه وفرة في البدائل وهو ما يسمح له بإتخاذ القرار الأمثل الذي يتكيف مع الهدف وطبيعة المشكلة وكذا مع إمكانيات المؤسسة ولا يتعارض مع إستراتيجية المؤسسة.

**2-الإطار المجازف:** في هذه الحالة يكون الإعتداد على الذكاء الإقتصادي متوسط، حيث أن متخذ القرار يتخذ مجموعة من القرارات في ظروف طارئة وعشوائية ويكون هذا القرار مجازف، لعدم توفر المعلومات الكافية التي تسمح بالتنبؤ بالمخاطر والعواقب التي يمكن أن تظهر لاحقاً، فإحتمال حدوث تقلبات تكون بنسبة عالية وهو ما له تأثير على أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

**3-الإطار الغير المضمون:** في هذه الحالة المؤسسة لا تعتمد على الذكاء الإقتصادي، بحيث أن متخذ القرار لا يتوفر على المعلومات الكافية حول طبيعة المشكلة وبالتالي لا توجد بدائل كافية وهو ما يجعل نسبة نجاح هذا القرار نسبية (إحتمال النجاح وإحتمال الفشل) وهو ما يمكن أن يحدث مخاطر غير متوقعة للمؤسسة.

<sup>1</sup> -سامي تيسير سلمان (1998)، كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، ص 259.

ومنه يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي له تأثير على إطار القرار، وبالتالي يلعب دورًا في تحديد مستقبل المؤسسة خاصة على المدى البعيد.

#### ثانيا: دور الذكاء الإقتصادي في دعم متخذي القرارات الإستراتيجية

لا يقتصر دور الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرارات بل يشمل كذلك متخذ القرار، خاصة كبار المديرين في المؤسسة وذلك بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بأقسامهم ومدّهم برؤى جديدة في صناعة القرارات وإتخاذها من خلال مجالات:<sup>1</sup>

- الإستراتيجية: يحدد فرص النمو الجديدة داخل هذه الإستراتيجية وخارجها؛
- المبيعات: يحدد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب الجدد منهم؛
- البحث والتطوير: يشخص التكنولوجيات والتطورات الجديدة ذات التأثير الجوهري في إقتصاديات الصناعة التي تعمل المؤسسة في إطارها؛

-المالية: يحدد الفرص المتاحة في بيئة الأعمال، والتي يسعى أصحاب رؤوس الأموال إلى الإستثمار فيها؛

-التسويق: يشخص الإتجاهات الجديدة للزبائن والتي قد تشكل تهديدا للعلامة التجارية للمؤسسة؛

-الموارد البشرية: يشخص المهارات الجديدة الواجب توفرها في العاملين لبناء القدرات الجديدة للمؤسسة؛

تدفعنا رؤيتنا المستقبلية بتوقعاتها وتقديراتها، للقول أن معرفة حقيقة ما يحدث من حولنا هي مسألة نسبية في ذاتها تثير الشكوك فيما نعتقد، وحيثما تظهر هذه الشكوك نكون أمام حالة من عدم اليقين أو عدم التأكد وما قد يميزها من هواجس وشك، أو جهل مخاوف مستقبلية، أو حتى توقعات مبالغ فيها وإحتمالات متعارضة<sup>2</sup>. ومن دون شك، كلما تعمقت الرؤية، وإمتد التوقع في عمق الزمن من أجل إستشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضًا، وإرتفع عندئذ مؤشر الخطر. هذا فضلاً عن تأثير عوامل أخرى في تركيبة الأحداث، وكلما زادت تركيبة الأحداث أصبح الموقف أكثر تعقيدًا، وكل ذلك له إنعكاساته على متخذ القرارات الإستراتيجية. ومع ذلك فإن الأمر يتطلب منه بأن لا يتوقف عند المنظور من الأحداث، وألا يعتقد بأنها تمثل الحقيقة الكاملة، بل تكتمل

<sup>1</sup> \_سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي

التابع للأنروا)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، ص 61.

<sup>2</sup> \_محسن أحمد الحضيبي (2001)، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 109.

عنده الرؤية أكثر بالنظر للمستقبل ولعمق الأحداث، وإستقراء الجزء المخفي والغير منظور منها، وتقليص هامش الجهول.

يخشى متخذوا القرارات الإستراتيجية حالة الغموض، وغالبًا ما يخطئون في التعامل معها لصعوبة إدراك وإستيعاب تركيبة العدد الكبير من متغيرات المحيط، فإذا لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض. وعليه يتدرج محيط القرار بين الوضوح والغموض بإعتبارها نقطتان متطرفتان تفضي إحدهما إلى الأخرى، حيث تتأرجح بين هاتين النقطتين درجات مختلفة زيادة ونقصان في نسبة الغموض أو الوضوح، ذلك أن متخذ القرار يتعامل مع مواقف وظروف تتأرجح بين:<sup>1</sup>

**-حالات بسيطة:** تكون فيها تركيبة المحيط بسيطة، يكاد يُوصف فيها المستقبل بأنه واضح وكامل التقديرات حيث يبدو معها بأن نتائج القرارات ستؤول إلى اليقين المطلق. رغم ندرة وجود مثل هذه الحالات وبهذه الدرجة من البساطة والوضوح.

**-حالات معقدة:** تتشابه فيها الأحداث، وتتعدد معها المتغيرات، وتتكاثر في ظلها العلل يكون متخذ القرار أمام حالة من الغموض الحاد، يعجز عندها فهم ما يحدث والإلمام بكل الأحداث دفعة واحدة، ومن الصعب إدراكها، حيث في هذه الحالة يمكن أن نصف فيها المستقبل بأنه غير قابل للإحتمال، وفي مثل هذه الحالات يعتمد متخذ القرار على الحدس والبصيرة أكثر من إعتماده على ما أتيح له من معلومات متقدمة لأجل بناء نماذج إفتراضية تحاكي الأحداث المستقبلية، إنطلاقًا من ملامح ظاهرية تكشف له عن حقائق باطنية غير منظورة. وكلما إتجهت الظروف نحو مزيد من الإضطراب والتعقيد، أصبح من الصعب الجزم أي البدائل الأكثر إحتمالاً، ومع إقتراب المستقبل ينجلي الغموض تدريجيًا، عندئذ يسهل إستيعاب ما حدث، ولكن ومن أجل سبق الأحداث وسبق المنافسين، سوف يضطر متخذ القرارات الإستراتيجية للتعامل مع الغموض والتعقيد معًا.

ولأن المستقبل هو في حكم الجهول وما قد يكتنفه من غموض، كان على متخذ القرار أن يعمل بما يؤمن له إقتحام هذا الجهول والتعامل مع الغموض، بتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وفي هذا الإطار، يعمل الذكاء الإقتصادي عمل مجسات جهاز الإستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهية عن أي

<sup>1</sup> \_هيو كورتيني (2002)، الإدارة في ظل الغموض، الإستراتيجية المستقبلية والنظرة الثاقبة، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 218، ص 01 .

خطر داهم أو فرصة مواتية وعلى ضوء تشخيصه للحالة التي هو عليها، يقوم هذا الجهاز بتحديد السلوك المناسب، كرد فعل طبيعي لمواجهة المواقف والظروف المختلفة<sup>1</sup>.

إن مهمة عمل المجسات التي يقوم بها الذكاء الإقتصادي من خلال اليقظة الإستراتيجية في تحسسها للأحداث، تتجاوز الرصد والمتابعة إلى الكشف عن الإشارات التنبيهية التي تقع في المجهول، والتي من خلالها يمكن التعامل مع الأشياء الغامضة والمواقف الغير أكيدة، لأن الكثير مما قد يبدو مستعصياً على الفهم والإدراك سوف يغدو أقل غموضاً، ويسهل تعقبه، وتوقع سلوكه إذا نظرنا إليه نظرة ثاقبة إستدلالية بتلك الإشارات الضعيفة.

رغم أهمية الإشارات الضعيفة والعلامات التنبيهية، بالنسبة لمتخذ القرارات أثناء تعامله مع المواقف الغامضة، فإنه حسب (Ian Mitroff & Gus Anagnos) من المستحيل تجاوز المخاطر بشكل نهائي، ولكن بالإستعداد المبكر من الممكن تجنب التهديدات قبل وقوعها، وفي أسوء الحالات يستطيع إدارتها بفعالية وبحذر تام حال حدوثها، ومن أجل إدراك الغموض لابد من تواجد أدوات إلتقاط وأجهزة إستشعار، وأن تجد من يعيها إنتباهاً، ويتصرف قبل فوات الأوان<sup>2</sup>.

مما سبق، تلعب الإشارات دور إستراتيجي، يمكن تحديد أهميته مقارنة بما أنفق على عمليات جمعها ومعالجتها وحفظها وإسترجاعها، وبمقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، وبالأخص في حالة الظروف والمواقف المعقدة<sup>3</sup>. وبإعتبارها معلومات تقع ضمن أنشطة الاستخبارات التنافسية، فإن أهمية دورها الإستراتيجي إنما تكمن أكثر في مدى مساهمتها في إتخاذ القرارات بسرعة<sup>4</sup>.

أما بالنسبة لفكرة الفصل بين الفرص والمخاطر لم تعد تجدي نفعاً، فحيثما توجد الفرص تكمن المخاطر، إذ يمكن إدراك نفس العامل تارة على أنه فرصة، وتارة أخرى على أنه قد يشكل تهديداً وخطر. فقد يمثل المنافس المحتمل خطراً على المؤسسة ويشكل تهديداً عليها، من منطلق المزاومة على الحصة السوقية، أو ربما يمثل لها فرصة

<sup>1</sup> \_Ainhoa Chamontin (2010), **Contribution au développement d'une organisation vigilante, cas de détection d'organismes nuisibles aux végétaux agricoles en France métropolitaine**, Thèse de doctorat, (non publié), Agro Paris Tech, P116 .

<sup>2</sup> \_إيان متروف وجس أناجنوس، الإستعداد للبلاء قبل وقوعه، ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات ،سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ،الشركة العربية للإعلام العلمي ،القاهرة، 2001، العدد 203، ص 01 .

<sup>3</sup> \_حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ص 41 .

<sup>4</sup> \_محمد جبار الشمري وآخرون (2009)، نظام الإستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 79 .

للتحالف والشراكة معه، ذاك هو منطق التوفيق بين تناقضات مختلف العوامل التي تحيط بالمؤسسة، والمؤثرة على نشاطها<sup>1</sup>.

ووفقاً لهذا المنطق، فالأمر يحتاج لأن يضع متخذ القرارات الإستراتيجية ذهنه في حالة يقظة وإنتباه دائمين، لرصد أية إشارة ضعيفة والتدقيق فيها، وإستقراء ما فيها من دلالات تساعد على معرفة تركيبة وديناميكية المحيط، وتصور مختلف العلاقات الممكنة التي تقلل من حدة الغموض<sup>2</sup>.

كما يتعلق الغموض بالمواقف المستقبلية، فإنه يتعلق أيضاً بالمكان كما في الزمان أيضاً، حيث تترجم عوامل اللاتأكد حسب موقعها، فإما تكون معلومات داخلية وتعكس بعض جوانب الضعف والقوة في المؤسسة، أو أنها عوامل خارجية تعبر عن الفرص والمخاطر، خاصة تلك الفرص التي يفرزها الخلل والخطأ في سلوك الآخرين، والتي تشكل نقاط ضعف لديهم.

لذلك ومن أجل إزالة بعض الغموض وإضفاء نوع من الوضوح حول القدرات الكامنة في المؤسسة الإقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى حول التغيرات المفاجئة في محيطها الخارجي. بات من الضروري القيام بتحليل المحيط، وفق أساليب أكثر دقة وموضوعية<sup>3</sup>. ولا تستكمل عملية التحليل إلا برصد أية إشارة خافتة أو وجيزة، يمكن أن تساعد متخذ القرارات الإستراتيجية على تحديد عوامل اللاتأكد في المحيط وتحديد مصادر الغموض فيه، ومن ثم التفكير في التعامل معه<sup>4</sup>. إذ يعتقد Robbins(1995) أن طريقة تفكير متخذ القرار، إما أن تكون طريقة بسيطة موجهة، وهي طريقة عقلانية في التعامل مع المواقف والظروف البسيطة وغير الغامضة. أو أنها طريقة تفكير تجريدية تحليلية، وهي طريقة فكرية مفاهيمية تتعامل مع المواقف الغامضة والصعبة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> \_Roux.J.F (1996), **Compétitivité stratégique**, cahier de recherche, institut de management, EDF et GDF, N°4-5,,P24 .

<sup>2</sup> \_Guilhon.B et Levet.J.L (2003), **L'Intelligence économique et l'économie de la connaissance, quelques réflexions**, éd.Economica, Paris, P04 .

<sup>3</sup> \_هاشم الغريزي (1998)، إدارة البقاء، مرجع سابق، ص 09 .

<sup>4</sup> \_طارق شريف يونس (2006)، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر، ص 32 .

<sup>5</sup> \_محمد خليل الغزوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 147 .

### المطلب الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل، لأنها تتعرض إلى منافسة قوية وشديدة، ومن أجل مواجهة ذلك وتحقيق أهدافها فإنه يستوجب أن تمتلك مزايا تنافسية تعبر بواسطتها عن تميزها مقارنة مع غيرها من المنافسين، وهذا الأمر لا يأتي من الصدفة بل يجب أن تعرف قواعد المنافسة القائمة في السوق، وأن تقوم بالتحليل الإستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد القدرات الجوهرية التي هي أساس ومصدر بناء المزايا التنافسية. إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المؤسسة يوصي بأهمية التعرف على ما هية تلك المزايا، حيث أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي والمستقبلي سوف تكون من قدرات المورد البشري وتكون المعرفة وقودها والإبتكار دافعها.

حيث يرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمفكر الإقتصادي M.Porter الذي إعتبر أن الميزة التنافسية ترتبط بالمؤسسة لا بالدولة، حيث يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة لمستهلكيها، لكن تُجمع الأدبيات الإقتصادية أن مفهومها يرجع كتابات Chamberlin و Selznick 1939 و على هذا الأساس لا يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية لإختلاف وجهة نظر كل باحث، كما أن تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي جيد يقتضي منها بناء ميزة تنافسية قائمة على تحليل بيعة الصناعة التي تنشط فيها وإقرار إستراتيجية معينة للتنافس.

حيث يرى Kotler أن: "الميزة التنافسية متغير تابع للإستراتيجيات الثلاث: إستراتيجية التكلفة، التنوع، التميّز"<sup>1</sup>. حيث يركز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة جملة الإستراتيجيات السابقة وليس في حد ذاتها إستراتيجية.

وعرفها Porter على أنها: "نشأ من القيمة التي بإستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن ان تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"<sup>2</sup>. أما Doyle فيرى أنها: "تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية شراء من المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها

<sup>1</sup> -عبد الرزاق نذير (2005)، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص: 06.

<sup>2</sup> -محضيه سمالي (2003): إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003، ص 173.

السوقية"<sup>1</sup>. حيث نلاحظ أن كلا من Porter و Doyle يتفقان أن الميزة التنافسية مرتبطة أساسًا بخلق القيمة للمستهلكين وبشكل أفضل من المنافسين ويكون ذلك بتحقيق التميز للمنتوج. وفي هذا الإطار نجد أن المعلومات وتكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا هامًا في تحقيق التميز، وذلك من خلال إستخدامها في إكتساب النفوذ في السوق، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر المعلومة إستثمار حقيقي للمؤسسة يمكنها من خلق فرص وإضافة قيمة لها، ولذلك نلاحظ التزايد الكبير مؤخرًا بكيفية إستخدام أنظمة المعلومات على المستوى الإستراتيجي كأداة تنافسية، وخاصة في ظل الظروف الحالية. فإمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد عن المنافسين يحقق ميزة تنافسية ناجمة عن أنظمة المعلومات، التي قد تتمثل في الإبداع في المنتوجات (طريقة صنعها، مكوناتها، شكلها، لونها...)، تقليل التكاليف (وخاصة المتعلقة بالمعلومات)... إلخ.

ومنه يمكن القول أن المعلومات تلعب دور إستراتيجي في صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، سواء من حيث نوع النشاط، طريقة العمل، السوق المستهدف، العملاء، الموردون... إلخ. وهذا ما أدى إلى إرتفاع تكلفتها وتضخم عددها، وأصبح ليس من السهل معرفة المعلومات الدقيقة، اللازمة والصحيحة التي تستعمل في عملية إتخاذ القرار. ولهذا ساهم ظهور أساليب تسييرية حديثة كالذكاء الإقتصادي الذي يعمل على دراسة وتحليل المعلومات لإستغلالها، حتم على المؤسسة من ضرورة تطبيقها.

نظرًا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريًا على المؤسسات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الإقتصادي والذي يعمل على:<sup>2</sup>

♦ تمكين المؤسسة من تفادي التهديدات، وإعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.

<sup>1</sup> - أحمد بن عيشاوي (2005): إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات حول المعرفة الركيعة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 296.

<sup>2</sup> \_ عبد الفتاح بوخمخ، عائشة مصباح (2010)، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية اليزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص ص (16-18).

◆ توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتنمكّن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

◆ ربط المؤسسة بالحيث التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سبّاقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

◆ مدّ المؤسسة بدراسات معمّقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم وإحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكّنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

◆ توفير للمؤسسة معارف تقنية وعلمية تمكّنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الإقتصادية وغيرها، فتولّد بذلك أثر أيجابي يتمثل في الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، من خلال تسهيل إنتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في إتخاذ القرار المناسب.

◆ تمكّين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقاً لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظّم إستفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعّال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنها، تعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.

◆ مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، والتي تعد هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

كما أن دور الذكاء الإقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتمثل في:<sup>1</sup>

◆ زيادة جودة الإنتاج والخدمات، مما يؤدي إلى كسب رضا العميل، وبالتالي زيادة كمية المبيعات، ومن ثم زيادة الربحية.

<sup>1</sup> \_مراد ناصر، ذكاء الأعمال محرّك تنافسية المنظمة-دراسة حالة الجزائر-المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012، عمان الأردن، صص(744-745) أنظر إلى الموقع التالي:

[www.sign-iflc-ance.co.uk/./68](http://www.sign-iflc-ance.co.uk/./68)

◆ زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة أكبر على العمل الجماعي وتحسين الإتصالات وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين.

◆ تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء على إحتياجات العامل وبالتالي معرفة ما يجب أن تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها، ويتحقق تبعاً لذلك الإحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد، مما يترتب عليه تقليل الخسائر في المبيعات.

◆ الإستعانة بالتقنيات الحديثة، فالعامل يرغب دائماً في الإستعانة بكل ما هو جديد، والذكاء يعمل على تقديم الجديد سواء كان ذلك في المواصفات أو التصميم أو الإنتاج.  
بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

♣ المعرفة المعمقة للأسواق؛

♣ إكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛

♣ الزيادة في أثر التأزر في المؤسسة؛

♣ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛

♣ ضمان الإستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛

♣ التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛

♣ التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها والتحسين المستمر للسلع والخدمات.

**المطلب الرابع: الدور الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في إقتناص الفرص وتجنب التهديدات**

لقد أشار العديد من الباحثين إلى الدور الذي تلعبه معلومات الذكاء الإقتصادي في إستكشاف الفرص والتهديدات المحتملة من خلال القيام بتشخيص المحيط، وعليه فإن:

◆ الذكاء الإقتصادي يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية، من أجل إقتناص الفرص وتجنب التهديدات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_بوتين محمد، حديد زبينة، البقطة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03، ص ص (56-57)

<sup>2</sup> \_Didier Frochot (2006), **Qu'est-ce que la veille ?**, Les Infostratèges, Dossier spécial, "veille", Juin 2006, P02 .

◆ معلومات الذكاء الإقتصادي تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة، بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص وعلى إقتناصها قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها<sup>1</sup>.

◆ متخذ القرار الإستراتيجي يمكنه من خلال رصد الأحداث بشكل إستباقي، وإستقراء السلوكات المحتملة، الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة<sup>2</sup>.

◆ الذكاء الإقتصادي يدعم الإدارة الإستراتيجية في إستيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وتسمح بإبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية إغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات<sup>3</sup>.

◆ رصد إشارات التغيير وإدراك دلالاته، وإستقراء المعلومات الإستباقية، تساعد على تقليص المخاطر والتهديدات وإستغلال الفرص وعلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>4</sup>.

ورغم هذا الدور الإستراتيجي لمعلومات الذكاء الإقتصادي، فإن إستغلال الفرص عند البعض ليس مجرد عمل إداري يقوم به المسير أو متخذ القرار الاستراتيجي أثناء تشخيصه للمحيط، ولكنه فلسفة في الحياة مليئة بالمخاطر وبروح التّحدي، قال عنها Edward de Bono إن مستغلي الفرص هم أشخاصاً متميزين عن غيرهم، بما لديهم من حس البحث وروح التّقصي في مراقبة أحداث المحيط، هم أشخاصاً رياديين، دائماً ما يتخذون المبادرة من أجل جعل الأحداث في صالحهم لأنهم يؤمنون بأن التعقيد والإضطراب الذي يحدث في المحيط عادة ما يقدم فرص كثيرة لأولئك الذين يجروون على إقتناصها رغم مخاطرها.

"ثمّة صنف من الناس لعب الواقع دوراً هاماً في صنعهم، وقد صقلتهم الأحداث ورفعهم التاريخ للمكانة المرموقة، وهناك صنف آخر وهو النادر، هم أولئك الذين صنعوا الواقع فحركوا الأحداث بحنكة، والأكثر نذرة هو صنف

<sup>1</sup> \_Agence de Stimulation Economique, Les clés du succès en Intelligence Stratégique, Document publié en ligne, [http://www.intelligencestrategique.be/site/ase\\_is-fr/intelligence-strategique:concept-d-intelligence-strategique/les-cles-du-succes-en-intelligence-strategique.html](http://www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligence-strategique:concept-d-intelligence-strategique/les-cles-du-succes-en-intelligence-strategique.html), consulté le 28/05/2017 .

<sup>2</sup> \_Etude 3.I.E-EPITA (2001), **La veille stratégique. Les yeux et les oreilles de votre entreprise**, Op.Cit ,P07

<sup>3</sup> \_Jakobialk.F (2004), « **L'Intelligence économique avec l'apport des NTIC, comment batir son propre système d'intelligence économique** », Op.Cit ,P33 .

<sup>4</sup> \_Souad Kamoun-Chouk (2004), **Veille anticipative stratégique, Processus d'attention a l'environnement application a des PMI Tunisiennes**, Op.Cit ,P196 .

الرجال المتميزين، فهم لا يصنعون الواقع فقط بل المستقبل أيضا، فهم أولئك الذين يغتنمون الفرص، وإن لم تكن قائمة صنعوها يسابقون الزمن وينظرون للأفق البعيد ويستشعرون أحداثه<sup>1</sup>.

يقول Gary Hamel & C.K Prahalad إن التغيير الذي يحدث في محيط المؤسسة يفوق كثيرا قدرة العديد من المسيرين على تغيير قيمهم وإفترضاؤهم، وعلى غرار بناء سياقهم الفكري إتجاه المستقبل، إنطلاقاً من الإدراك العميق للأحداث، وكيف تتفاعل المتغيرات لكي تعيد صياغة قوانين جديدة تحكم المنافسة وخلق مجالات جديدة للتنافس، لأن المنافسة في المستقبل هي خلق فرص جديدة وليس البحث عنها، هي سبق الآخرين وليس إتباعهم، هي الفعل وليس رد الفعل، هي إتخاذ قرار وليس الإنتظار، هي المخاطرة بإتجاه المستقبل لأن من يلحق لن يسبق أبداً<sup>2</sup>.

ولقد إعتبر Richard Boyatzis أن إستغلال الفرص بقدر ما هو فلسفة حياة، لأنه يتطلب توفر جملة خصائص شخصية كمؤهلات أساسية لا يمكن تلقينها ولكن يمكن إكتسابها وهي<sup>3</sup>:

♠ إن أهم خاصية يمكن أن يتميز بها هؤلاء في قدرتهم على إستقراء المعلومات والتدقيق فيها بطريقة تفكيرهم إستدلالية في تشخيص المواقف وتفسير الأحداث، للبحث عن أية إشارة تدل عن وجود فرصة كامنة أو خطر وشيك. لذلك فهم يدركون جيداً التلميحات والإشارات الضعيفة والحاسمة، ويستبعدون المعلومات الغير مهمة.

♠ إن مستغلي الفرص هم من بين أولئك الذين دائماً ما يفضلون أن تُؤدي الأشياء بطريقة أفضل وأحسن مما كانت عليه وأفضل حتى من المعايير المقررة في العمل، فالشخص الذي لديه درجة عالية من التوجه نحو الكفاءة في العمل هو شخص مبدع ولديه مهارات عالية في التخطيط لتحقيق أهداف واقعية وتنطوي على المخاطرة والتحدي، يراقب ويرصد أي إنحراف في العمل.

♠ ولأنهم ممن يقبلون على التحدي لأجل تهيئة الفرص وإستغلالها، فهم أشخاصاً يفضلون المبادرة وتحقيق السبق، ينظرون إلى ما يقومون به ما هو إلا إتخاذ إجراءات أو تصرفات، تتطلب إحتواء أي عقبة فعلية أو محتملة. وبذلك فهم يتحملون المسؤولية فيما يتعلق بفشلهم، يمتلكون مهارات التنقيب والبحث عن المعلومات والقدرة على حل المشكلات وتجنب المخاطر.

<sup>1</sup> \_محمد بن راشد آل مكتوم، (د.ت)، رؤيتي، التحديات في سباق التميز، موتيفيت للنشر، دولة الإمارات العربية المتحدة، ص 62.

<sup>2</sup> \_جاري هام لوسي كيه براهالد (1994)، التنافس على المستقبل، إستراتيجيات للتحكم في صناعتك وإبتكار أسواق المستقبل، ترجمة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 05، ص 03 .

<sup>3</sup> \_ديف فرنسيس ومايك وذكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة السعودية، 1995، ص 213-215 .

وفي ذات السياق، كشفت الدراسة التي أجراها Dave & Mike للأشخاص مستغلي الفرص عن وجود مجموعة من الخصائص المميزة والمشاركة عند هؤلاء، وهي:<sup>1</sup>

- ◆ أنهم أشخاصاً أكثر يقظة ووعياً مما يدور من حولهم، ويعرفون بوضوح أهدافهم؛
  - ◆ يبحثون باستمرار للحصول على أفضل الفرص في أي موقف يواجهونه؛
  - ◆ يستغلون الفرص في جميع المواقف حتى في الأشياء التي لا تستحق الإلتباه والإهتمام؛
  - ◆ رغم ان القاعدة تقول "أن الشخص يستطيع أن ينتبه لشيء واحد فقط، وأن يدركه في وقت واحد"<sup>2</sup>. إلا أنّ مستغلي الفرص هم أشخاص يمكنهم القيام بأكثر من عمل واحد في وقت واحد.
- وإذا كانت العديد من الشواهد الإمبريقية\* تؤكد على أن الطريقة التي يدرك بها الشخص الإشارات ويركز عليها إنتباهه، تتأثر بما يحمله الموقف من مخاطر ومن فرص، إذ يميل لإدراك الفرص، أكثر من ميله لإدراك المخاطر، فإن Drucker يرى بأن أغلب مسيري المؤسسات الكبرى اليوم، يبالغون كثيراً أثناء تدريباتهم على حل المشكلات وتجنب المخاطر، أكثر من تدريبهم على كيفية خلق الفرص والعمل على إنتهازها. لذلك يفترض أن يستغرق تفكيرهم وتركيزهم على الفرص التي يتيحها التغيير، أكثر من إهتمامهم بالمخاطر، أطلق على هذا الإتجاه التركيب السليبي لإستغلال الفرص، وقد دفع هذا الوصف Edward de Bono إلى القول أنه ينبغي على المؤسسات المعاصرة تشكيل نظام للبحث عن الفرص وتدريب ما سماهم "مدققي أو مستغلي الفرص"<sup>3</sup>. حيث تسعى المؤسسات الناجحة نحو توقع التغيير، وتسارع نحو الإستثمار في المستقبل، يتطلب منها السبق في الكشف عن الفرص المستقبلية، وعن تحقيق المزايا التنافسية الجديدة التي يمكن أن تلغي المزايا التنافسية القائمة، أو حتى تهديدها لأن سرعة التغيير التي تحدث اليوم تنفي صفة الديمومة المطلقة عن الخيارات الإستراتيجية وعن المزايا التنافسية، مما يجعل هذه الأخيرة تفقد فعاليتها بسرعة.

<sup>1</sup> \_ ديف فرنسيس ومايك ودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 215.

<sup>2</sup> \_ كالفين هول وجارنر لندزي (1978)، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون، دار الشايع للنشر، الطبعة الثانية، مصر، ص 286.

\*\_ أنظر تجربة (ليفين ومورني 1942) حول أثر الدوافع على التعلم والنسيان، وأعمال (سانفورد 1936) حول أثر الحاجة على الإدراك، وتجربة (شافر ومورني 1943) حول الذاتية والإدراك، وتجربة (بروشانكس ومورني 1942) حول أثر الثواب والعقاب على الإدراك.

<sup>3</sup> \_ ديف فرنسيس ومايك ودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ص 220.

وعليه يرى Charles Fine أنه في الوقت الذي تدرك فيه المؤسسات بأن محيطها غير محصن من المنافسة ومن تغير اللوائح والقوانين التي تحكم عالم المال والأعمال، كان عليها إستخدام منظارين مختلفين بشكل متزامن ومتكافئ، للنظر في إتجاهين أساسيين الأول:

-الإتجاه الأول: يمكن أن نستخدم فيه ما نسميه ميكروسكوب داخلي (Microscope) بإتجاه الكشف عن مواطن القوة والضعف الكامنة في المحيط الداخلي للمؤسسة.

-الإتجاه الثاني: فإننا نستخدم فيه ما نسميه تليسكوب خارجي (Télescope) لرصد أحداث المحيط الخارجي على المدى البعيد<sup>1</sup>.

وعلى كل حال، لأن مسيري المؤسسات أو متخذي القرارات خاصة الإستراتيجية يجب ألا يظل تفكيرهم مشغولاً فقط في الأمور الآنية لظالما إستغلال الفرص أو تجنب المخاطر يتطلب الإستثمار في الوقت، وهذا بقراءة العلامات المبكرة والإشارات الضعيفة، لإستشراف ما يمكن أن يحدث مستقبلاً. هذه بعض أمثلة عن إستخدام المؤسسات لمعلومات اليقظة كآلية من آليات الذكاء الإقتصادي لمواجهة التحديات وإستغلال الفرص:<sup>2</sup>

◆ خصصت شركة Rhone-Poulenc مبلغ 700 مليون دولار للحصول على معلومات اليقظة ولأجل ذلك توظف حوالي خمسين باحث مكلفين بإستكشاف ومراقبة أحداث المحيط.

◆ قامت شركة Lafuma وهي الشركة الفرنسية المتخصصة في إنتاج حقائب الظهر (Sac à Dos) بتشكيل خلايا لليقظة تهتم برصد ومتابعة أحداث المحيط، التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، كما تقوم هذه الخلايا بتفحص مختلف الآراء والأفكار من خلال ما يسمى دفتر الآراء Cahier des idées المعد خصيصا لهذا الغرض .

◆ وضعت شركة L'Oréal نظاما متطورا يستهدف كشف الإشارات الضعيفة، في جميع جوانب المحيط، وإستخلاص المعلومات الإستراتيجية من أجل تعزيز مهارات رد الفعل الإستراتيجي Réflexion Stratégique يضم هذا النظام أشخاصاً متعددي التخصصات، مدربين على التوقع وإستشراف المستقبل، ويقومون بتخيل ما لا

<sup>1</sup> \_تشارلز فاين (1999)، مع دقائق الساعة وتحولات المنافسة في عصر المزاي المؤقتة، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 11، ص 03 .

<sup>2</sup> \_Kamel Rouibah & Samia Ould-Ali (2011), **Une vision stratégique, gérer les informations de l'environnement comme une ressource vital pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise**, Revue de l'information scientifique et technique (Rist), C.R.I.S.T, Alger, Vol.11, N°02, P07 .

يمكن تخيله<sup>1</sup>. وذلك بفضل إستراتيجيتها الإستباقية ويقظتها، فقد إحتلت شركة L'Oréal المرتبة الثالثة سنة 2010 على الساحة الفرنسية من حيث عدد براءات الإختراع (496) بعد كل من شركة Peugeot (1152) وشركة Renault (562) متفوقة بذلك على مجموعة Safran الرائدة<sup>2</sup>.

◆ خصصت شركة Philips ميزانية قدرها 4 مليار دولار لنشاطاتها في البحث والتطوير.

◆ تتفحص شركة SNECMA أزيد من 100 ألف وثيقة لرصد ما يحدث في محيطها.

◆ ولا يتوقف الأمر فقط عند هذا الحد، فقد إعتمدت أعتى الشركات على الطرق الغير شرعية كالتجسس والسرقة، من أجل الحصول على معلومات خاصة بالمعلومات السرية لخضوعها للحماية والسرية التامة. لذلك دفع اليابانيون في أوائل ثمانينات القرن العشرين مبلغ 650 ألف دولار لقاء الحصول على معلومات سرية عن شركة IBM، فيما كَبَدت الجوسسة الاقتصادية حسب تقرير غرفة التجارة الأمريكية المساهمين خسائر مالية تقدر بنحو 25 بليون دولار في مجال الملكية الفكرية ولكن الشركات تحجم عن الإبلاغ عن الإختراقات الحاصلة على صعيد معلوماتها السرية، فقد إعترف ثلاثة رؤساء سابقين في وكالة الإستخبارات الفرنسية DGSE بأن فرنسا متورطة في أعمال تجسس على الشركات الأمريكية فعلي سبيل المثال فقد استفادت شركات فرنسية من معلومات حول العديد من أعمال البحث والتطوير التي تقوم بها شركتي IBM , Texas Instruments<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_Jean-Claude Lewandowski (1996), **L'oréal ,Imaginer l'inimaginable**, Les EchosN° 17253 du 15 Octobre 1996, P37 .

<sup>2</sup> \_Chantal Houzelle (2011), **Palmarès 2010 des brevets, Renault recule**, Les Echos, N° 20895 du 22 Mars 2011, P13 .

<sup>3</sup> \_مارك باري وادم بنبرغ (2003)، **وكر الجوسسة، جاسوسية الشركات الأمريكية، ترجمة فواز زعرور، دار العبيكان، السعودية، ص 24** .

### خاتمة الفصل الثالث:

بعد عرض مجمل الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، يمكننا القول بأن هذا المجال أوسع وأعمق من أن يتضمنه فصل في أطروحة؛ ما يفتح الباب إلى الإعتقاد بوجود عدة مؤشرات لهذا الإطار. بل وحتى الباحثين والخبراء لا يزالون ينقبون عن عدة معطيات في هذا الخصوص، بإعتبار أن البُعد الإستراتيجي للمؤسسة يتطور بتغير البيئة المعقدة التي تحيط بمختلف أنشطة المؤسسات الإقتصادية باختلاف أنواعها ومجالات تخصصها، وهو ما أحدث إختلاف جوهري في حصر محيط المؤسسة وفي تحديد ملامحه ورسم حدوده، وحتى في تحديد أصنافه وأبعاده. ومع ذلك نخلص إلى أن المحيط هو الوسط الطبيعي الذي تنشط فيه المؤسسة، والسياق الذي تتعامل معه، وهو مطلق الواقع إن كان مادياً أو مجرداً أو ذاتياً "موردون، زبائن، منافسين، موظفين... إلخ، أو حالات "مواقف ووضعيات" ذات التأثير المتبادل المباشر وغير المباشر على وجود المؤسسة. ومع هذا الإختلاف، نخلص أيضاً إلى أن ثمة إتفاق جوهري حول ما يميز محيط المؤسسة الإقتصادية اليوم من تعقيد وإضطراب، وضرورة تحليل ديناميكية عناصره، ودراسته دراسة منهجية شاملة، بدءاً من إدراك وفهم طبيعته ومعرفة معطياته والتدقيق في تأثيراته إلى تحديد السلوك الإستراتيجي الذي يضمن لها البقاء.

غير أن البقاء بقدر ما يرتبط بإمكانيات المؤسسة وبقدراتها الداخلية في إستغلال فرص التغيير وتجنب مخاطره، فإنه يرتبط في نفس الوقت بقدرتها على الإكتشاف المبكر للمخاطر والفرص؛ مما يعني ضرورة القيام برصد وإلتقاط أية إشارة تنبيهية يمكن أن تكون ذات أهمية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. وعليه لا بد من القيام بعمليات البحث، وجمع وتحليل، وتفسير، وتخزين المعلومات الإستراتيجية، وتزويد مراكز إتخاذ القرار في الوقت المناسب، تحسباً لأي خطر أو تهديد ممكن، وتحييناً لأية فرصة محتملة، وهذا يتم من خلال تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وهذا كله يقع في صميم عمل الذكاء الإقتصادي.

الفصل الرابع  
تأثير الذكاء الاقتصادي  
على الإدارة الإستراتيجية  
بالتطبيق على المؤسسة  
الاقتصادية الجزائرية

## مقدمة الفصل:

إذا كان الإندماج إلى العالم ضمن منظومة الإقتصاد العالمي أمرًا حتميًا أمام الدول النامية، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والمؤسسات، وتمثل أبرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل وإستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية الذي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال.

أمام الوضع الراهن على الصعيد الدولي، والمتميز بالمنافسة الشديدة، فالمؤسسات الجزائرية في وضع غير مسبوق، يتطلب تغييرًا جذريًا للذهنيات والتصرفات التي تتمثل أساسًا في جمع ومعالجة المعلومات. وبما أنه غالبًا ما تكون هذه المؤسسات غير قادرة على توزيع إحتياجاتها ووسائلها بالتساوي في هذا المجال فإن ذلك سوف يضعف موقفها الإستراتيجي وتنافسيته. ومن هذا المنطلق، ظهر الذكاء الإقتصادي كآلية فعّالة لتسيير المعارف بل وأصبح أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها ورفع القدرات وحصص السوق، ما يستدعي تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعل هذه الآلية وسيلة لتجاوز العقبات والعراقيل وفي هذا الصدد أصبحت الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الإقتصادي ضمن الأولوية الوطنية. وبالتالي سوف نحاول من خلال هذا الفصل تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر.

المبحث الثاني: سوق الهاتف النقال في الجزائر.

المبحث الثالث: دراسة تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان.

### المبحث الأول: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر

تولي الجزائر كبقية دول العالم اهتمامًا كبيرًا بالذكاء الإقتصادي، وذلك بغية التكيف مع المستجدات الجديدة والتغيرات السريعة التي أصبحت تشهدها البيئة الإقتصادية الجديدة، خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي الهائل الذي أصبحت له أهمية بارزة في هذه التطورات، ويمكن أن نبرز مدى إهتمام الجزائر بالذكاء الإقتصادي من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: بعض نماذج تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي في العالم

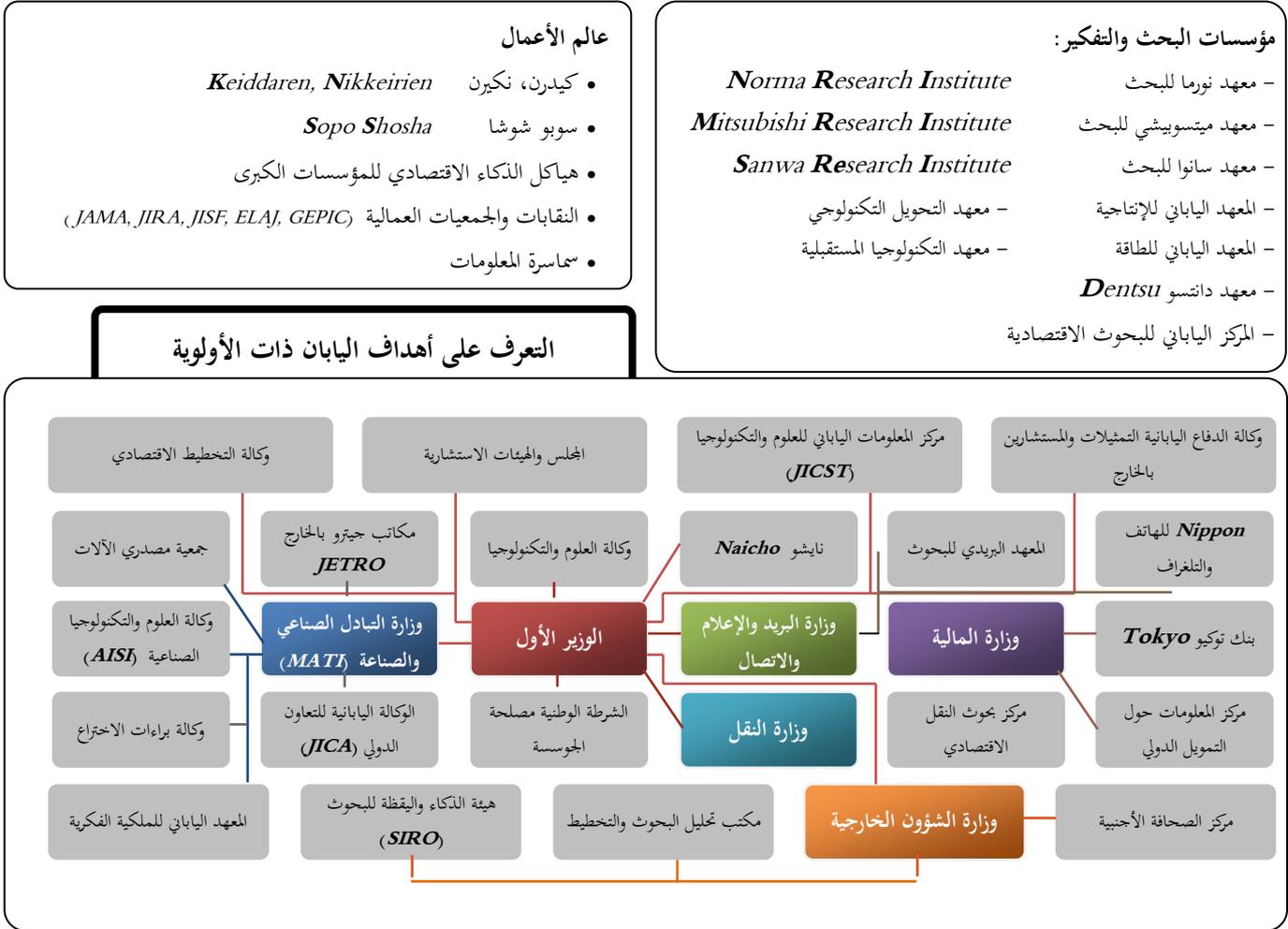
يعود أصل مصطلح الذكاء الإقتصادي أو التنافسي إلى البيئة اليابانية. في ذلك الوقت، توجّهت كافة قدرات اليابان المادية والبشرية (ما يسمى آنذاك بالقوة المدنية) نحو التنمية الإقتصادية، مما أدى إلى بروز تنظيم إداري أصلي ومحكم سمح بجمع كافة المعلومات ذات الطبيعة الإقتصادية الصناعية والتكنولوجية. وفيما يلي أهم النماذج المعروفة في العالم والتي تعتبر رائدة في مجال الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات الإقتصادية، الصناعية والتكنولوجية ومن بين النماذج المعروفة الرائدة في هذا المجال نذكر أهمها:

### أولاً: النموذج الياباني

إنقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الإبتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الإقتصادي والمنافسة في مجال البحث و التطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي. إن نظام الذكاء الإقتصادي الياباني يتسم بالإهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الإستثمارات في هذا القطاع، حيث حوالي 1,5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الإقتصادي و يستغرق 3 إلى 4% من وقتها في هذا المجال. وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية Sogo Shoshas لإمدادها بالمعلومات، وهذا ما يفسر الإستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، وإلتزام اليابان بالمعارض التجارية والإجتماعات و البعثات<sup>1</sup>. إن الذكاء الإقتصادي في النظام الياباني يمكن توضيحه في الشكل التالي.

<sup>1</sup> - تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الشكل رقم (4-1): الذكاء الإقتصادي في النموذج الياباني



المصدر: تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 05 .

إن الذكاء الإقتصادي في النظام الياباني يتمركز في وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) والتي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي. وقد أُعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقاً لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، وإستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.

خلال سنوات إعادة الإعمار، تمكّن اليابانيون من دمج البحث والتطوير عن طريق تكنولوجيات قُلت أو سُرقت. الشيء الذي حدث فعلاً مع الإقتصاديات الناشئة في آسيا والصين خصوصاً<sup>1</sup>.

حيث يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة بإعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية كما أن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي:

◆ تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع؛

◆ البحث عن الزيادة في جمع المعلومة؛

◆ إستثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

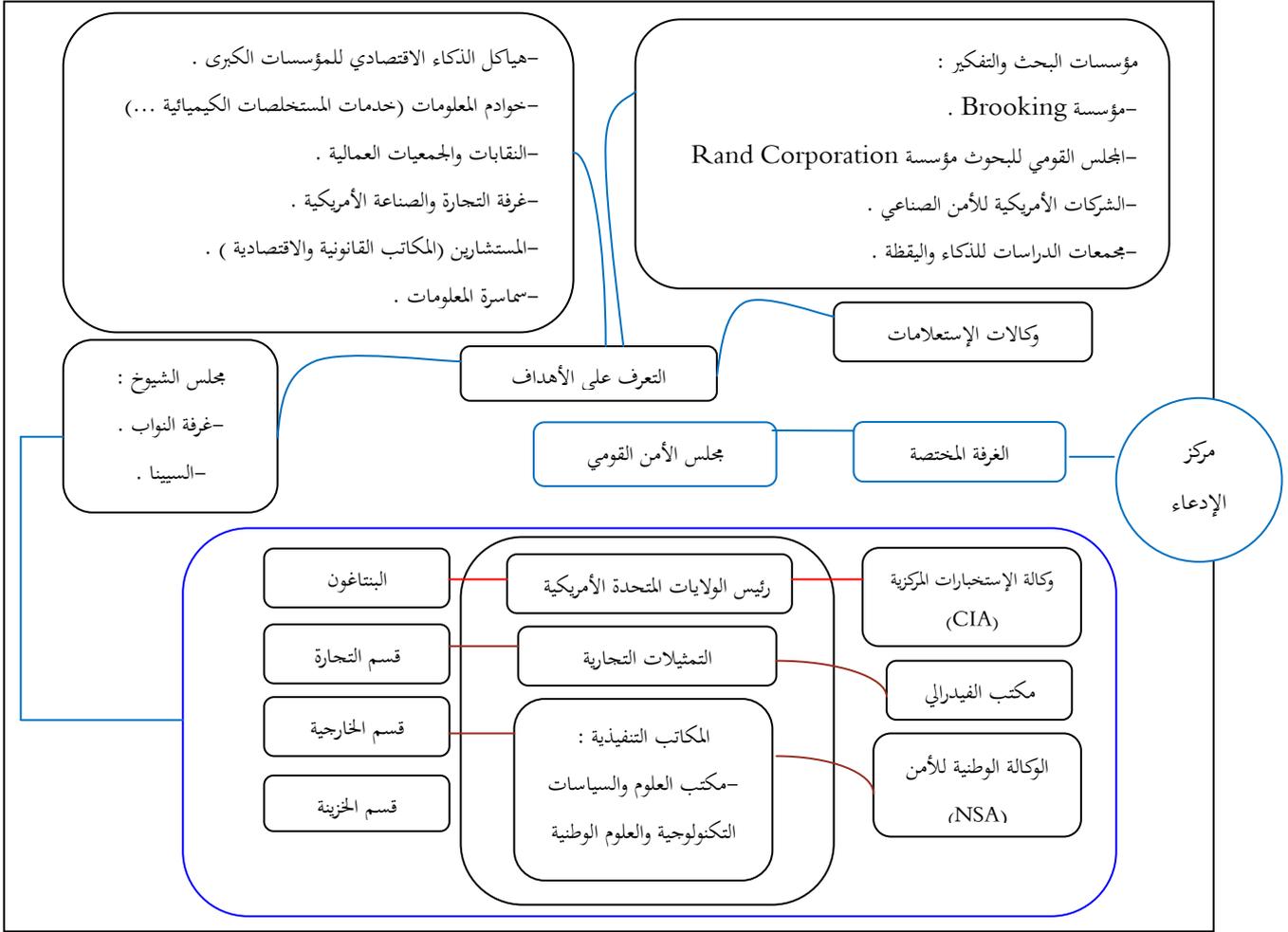
من الشكل السابق نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الإقتصادية وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيراً هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية.

### ثانياً: النموذج الأمريكي

لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الإقتصادي تحولاً كبيراً في عقد التسعينات من القرن السابق تبعاً للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الإقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوروبا بإعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة. وعلى سبيل المثال واجهت شركة "Boeing" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "Airbus"، و الإدارة الأمريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة "Airyan" للفضاء. وبهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد. إذ تضم هذه السوق أنواعاً عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة والجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة. أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الإقتصادي في الولايات المتحدة 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 الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد، والتخطيط لتنفيذها وفقاً لآليات عمل محكمة الدقة كما يوضحه الشكل التالي.

<sup>1</sup> \_ Rapport Martre (1994) ; « Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises », Op.Cit, P06.

الشكل رقم (4-2): الذكاء الإقتصادي في النموذج الأمريكي



المصدر: تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، مرجع سابق ذكره، ص 06 .

وضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها:

- ◆ تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع؛
- ◆ دعم وتحسين التلاحم الوطني؛
- ◆ تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- ◆ إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض والمجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (War Room) خاصة بكل سوق يتم إعتبارها إستراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بما بين الأعوان الإقتصاديين العموميين والخواص.

وما يمكن ملاحظته على هذا النظام هو تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للإستعلامات مثل Kroll & Pinkerton . كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الإقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والإستشارة لمختلف الهيئات.

وتتميز مؤسسات الذكاء الإقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد إلى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. ومثال ذلك مؤسسة Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويًا. حيث تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الإقتصادي والتجاري بناءً على العوامل الستة التالية: الإستعلامات، الأعمال والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، أمن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الإستراتيجي والتنافسي.

### ثالثًا: النموذج الفرنسي

على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الإقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:<sup>1</sup>

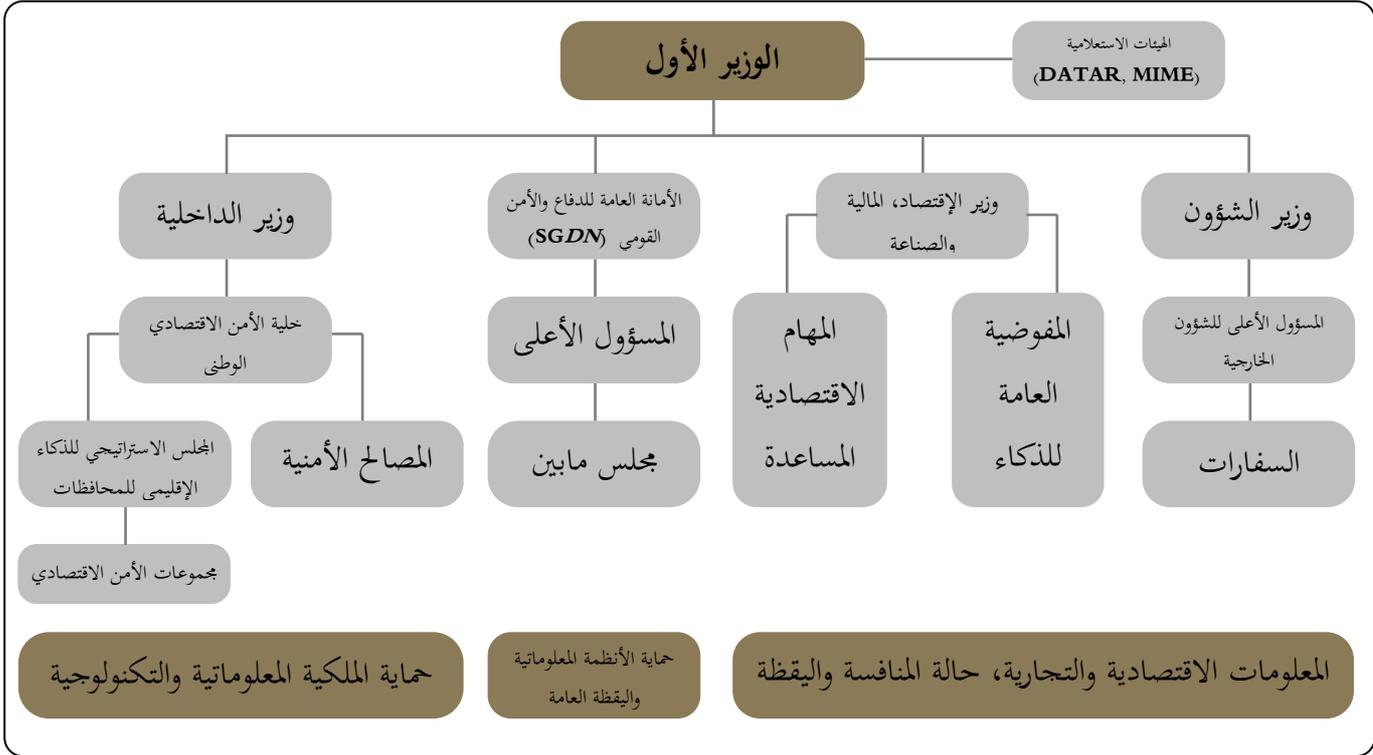
**1\_العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية\_وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي. كما يُؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الإقتصادي وحتى في إبراز الإرادة في التغيير.

**2\_العائق الثقافي:** وقد نتج عن ظواهر الإنتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلومات الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تركز نوعًا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارج واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الإقتصادي والإستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات وهيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان. على سبيل المثال، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09% من الناتج الداخلي الخام،

<sup>1</sup> \_تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 09.

في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 2,1% منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا<sup>1</sup>. وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الإقتصادي في فرنسا إنطلاقاً من سنة 1995 عند نشر تقرير Carayon، ومن بعدها تقرير نائب Martre. ولقد إقترح Carayon نظام للذكاء الإقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (4-3): الذكاء الإقتصادي في النموذج الفرنسي



المصدر: تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، مرجع سابق ذكره، ص 09.

يتضح من هذا الشكل أن المؤسسات الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) والأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول.

كما إقترح التقرير تطوير الذكاء الإقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص. حيث تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم إستحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الإستراتيجي (CEIS) والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية

<sup>1</sup> Carayon. B. (2004), « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». Intervention devant les Préfets de France. Paris, P 12.

وأوروبية. كما أُلح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الإقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الإقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).  
ومما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الإقتصادي إقليمياً بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات) وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم. والهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات الذكاء الإقتصادي في هذه المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ودعم التنافسية والتصدير. من خلال النماذج الثلاث التي تم التعرض لها يمكن إستنتاج أن الذكاء الإقتصادي يمارس على الصعيد العالمي وذلك بمشاركة مشتركة ومنسقة بين مختلف أجهزة الدولة، بحيث تتدخل بنسب هامة في هذه العملية كل من الجامعات المحلية والدولية، ومراكز الدراسات والتفكير، وكذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات والمعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة، كما أن الأعوان الإقتصادية تتضامن بشكل مستمر وتنسق أنشطتها في دول كفرنسا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تمارس مبدأ التشاركية والتبادلية بغرض تشارك وتبادل المعلومات الإستراتيجية. ويلاحظ أن كل من اليابان والولايات المتحدة أن هناك ترابط في المستويات (نظام الذكاء الإقتصادي للمؤسسة وجهاز الذكاء الإقتصادي للدولة). وتنفذ أنشطة الضغط، التأثير والحماية لتحويل الذكاء الإقتصادي إلى قرار يتم من خلاله تحقيق الأهداف بما فيها الدفاع عن الصالح العام.

#### المطلب الثاني: تقييم الجهود المبذولة في مجال تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي في الجزائر يعتبر مفهوم حديث وفلسفة جديدة، وفي الواقع هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسات الجزائرية إلا أن هناك بعض التظاهرات المحتشمة في شكل ملتقيات وأبحاث ودراسات بخصوص هذا المجال.

#### أولاً: إهتمام السلطات العمومية بإشكالية الذكاء الإقتصادي

بدأ إنباه السلطات العمومية لأهمية الذكاء الإقتصادي، بالنظر إلى أن أغلب المؤسسات الوطنية لم تأخذ بعين الإعتبار نتائج وتحديات المرحلة الراهنة، تحت طائلة إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة مما يطرح السؤال حول جدوى دور الدولة وعلاقتها بالمؤسسات من أجل الحفاظ على تنافسية النسيج الإقتصادي، ولعل الذكاء الإقتصادي أحسن هذه السبل للتنبؤ بالمخاطر الإقتصادية وتحديات الجبهة الإجتماعية والتوازنات المالية والسكانية للبلاد وعلى غرار دول العالم الثالث فإن القاعدة الصناعية في الجزائر هي ثمار سياسة التصنيع التي إنتهجتها البلاد منذ

الإستقلال<sup>1</sup>. لذا فإن إعادة إحياء النسيج الصناعي وتشجيع النمو الداخلي الذي تقوده عملية الإنتاج المحلي أولوية وطنية والتي يمكن لآليات الذكاء الإقتصادي أن تحقق قفزة نوعية في تطوير ميكانيزماته. كما يبدو جلياً فإن الأمن الإقتصادي للدولة مهدد بأي نوع من الصدمات الإقتصادية والسياسية الخارجية بسبب هشاشة الإقتصاد الوطني، بفعل إرتباطه مع مؤشرات التجارة الخارجية مقابل مورد وحيد للدخل الوطني وهي المحروقات<sup>2</sup>، لذا فإن منظومتنا الإقتصادية بحاجة إلى التكيف مع المنظومة الإقتصادية التي فرضتها معطيات العولمة، وبهذا يتعين إدماج الذكاء الإقتصادي في مؤسساتنا، بل أيضاً في منظومة التربية والتكوين والتعليم العالي وفي مجمل الممارسات المتعلقة بالرشادة في إستغلال الموارد والتنمية المستدامة وتعزيز المواطنة<sup>2</sup>.

يرى باشا مسئول مديريةية الذكاء الإقتصادي والدراسات الإستشرافية بوزارة الصناعة والمناجم أنه بدلاً من التركيز على المفاهيم، فإن ما يهم في سياسة الذكاء الإقتصادي هو أنه أداة تعمل لصالح التنمية السوسيو-إقتصادية على المستوى الكلي وتنافسية المؤسسة على المستوى الجزئي، وهو قبل كل شيء عبارة عن ثقافة إستعداد لتقاسم المعلومة والمعارف، مع أو بين كل فاعل في الدورة الإقتصادية إنطلاقاً من وزارة الدفاع الوطني إلى الوزارات الأخرى ذات الطابع الإقتصادي والإداري والذين تربطهم علاقة بتنفيذ المخططات الإقتصادية، وكذلك الفضاء العلمي والإقتصادي (الجامعات، الجمعيات المهنية وأرباب العمل)، مما يدل على الطبيعة المتعددة الأبعاد للذكاء الإقتصادي، إذ يساهم في رصد وفهم الإشارات الضعيفة التي يبثها المحيط التنافسي، كما أن وجود نظام معلومات مهيكّل يسمح بتبادل المعلومات الإستراتيجية في قنوات شرعية وإستخدام المصادر المفتوحة للحصول عليها ضرورة لا بد منها.

وعليه فإن الذكاء الإقتصادي يمكن أن يُفهم على أنه آلية تهدف إلى التحكم في المعلومات المفيدة وبالتالي إتخاذ القرارات الجيدة وحيازة الأفضلية التنافسية ولاحقاً الميزة التنافسية من خلال أدوات تسمح بتأمين البنية المعلوماتية وتطوير أنشطة

<sup>1</sup> -جريدة الخبر (جريدة جزائرية مستقلة) ، أنظر إلى الموقع التالي:

<http://www.elkhabar.com/ar/economie/412363.html#sthash.m07D7hn2.dpuf> Consulté le: 18/04/2014.

<sup>2</sup> -الإستخدام الرشيد لموارد النفط والغاز بإعتبارها موارد محدودة ونافذة والرهان المستقبلي يقتضي توفير موارد الطاقة الشمسية Energie Solaire وطاقة الرياح Energie éoliennes علماً أن مناخ الجزائر يوفر هذه الموارد مع ضرورة تشجيع الإستثمارات الخاصة في هذه الطاقات المتجددة وجعلها خدمة متاحة على أوسع نطاق كما يتعين وضع أهداف محددة من أجل الإعتماد على الطاقة بنسبة 20 % بحلول سنة 2020 من شأن هذه السياسات أن تمكننا من الإنتقال من الإقتصاد الافتراضي الذي يستثمر في المضاربات العقارية وأسواق المال، الأمر الذي أدى في المدة الأخيرة إلى أزمة إقتصادية عالمية خانقة إلى الإقتصاد المستدام والمتنوع الذي سيستثمر في أصول حقيقية تخلق فرص العمل.

<sup>2</sup> - « Les Assises Nationales sur l'Intelligence Economique et la Gouvernance », Palais des Nations, Alger; les 17-18 Décembre 2008.

المؤسسات الوطنية من جهة وفاعلية السياسات العمومية من جهة أخرى، وكذلك تحسين دائرة التأثير التنافسي والتشريعي لصالح هذه الأخيرة.

لهذه الأسباب وأخرى حاولت الجزائر صياغة هذا المفهوم بما يتلائم والخصوصيات الوطنية، لذا تم إنشاء المديرية العامة للذكاء الإقتصادي للدراسات والإستشراف وفقاً للمرسوم رقم 101/08 الموافق لـ 2008/03/25 وهي ذات سلطة مركزية تابعة لوزارة الصناعة والمناجم، حيث أطلق إطارات المديرية (الذين إستفادوا بدورهم من تكوين عالي المستوى في فرنسا) عملية واسعة للتحسيس والتوعية لإطارات المؤسسات العامة والخاصة في الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية بهدف تعزيز معارفهم في هذا الإطار، حيث تم أولاً إنشاء مرجعية وطنية حول التكوين في الذكاء الإقتصادي موجهة لخدمة المؤسسات الصناعية والهيئات المرافقة لها وهذا من خلال<sup>1</sup>

◆ حث المؤسسات على تطوير قدراتها فيما يتعلق بإتخاذ القرارات الإستراتيجية بتسهيل ولوجها إلى الأدوات التي تسمح بإستطلاع وتحديد نقاط الضعف وتثمين الفرص التي يقدمها المحيط؛

◆ تشكيل بنوك للمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمعلومة في الميدان الإقتصادي، الصناعي، التكنولوجي ووضع خارطة للأسواق الجديدة الممكن ولوجها (السوق الإفريقية والآسيوية)؛

◆ تحليل ومعالجة البيانات المتعلقة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في ميدان البحوث التطبيقية التي لها أثر على القيمة المضافة للصناعة والإستثمار وضمان تأمينها؛

◆ وضع شبكات مختلفة لتبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات المكلفة بتبادل وتحيين المعلومة الإقتصادية خاصة الصناعية منها داخل الوطن وخارجه؛

◆ الشروع في تهيئة خلايا عملياتية للذكاء الإقتصادي وتجميعها على شكل حافظة نشاطات وهذا قبل نهاية عام 2012؛

◆ تعبئة الموارد المالية ابتداءً من السنة المالية 2010 من أجل التكفل بأليات تطوير الذكاء الإقتصادي في الجزائر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Le décret exécutif N° : 101 /08 issu au JORADP ; N°: 37 ; correspondent au 12/06/2008.

<sup>2</sup> - Direction Générale de l'Intelligence Economique des Etudes et de la Prospective (2010) « **manuel de formation en intelligence économique en Algérie** », Ministère de développement industriel et de la Promotion de l'Investissement , document de référence .

هذه السيورة تهدف على المستوى القصير والمتوسط إلى:

- ♣ تشجيع إنتاجية المؤسسات الاقتصادية وخلق وظائف إستراتيجية جديدة في الصناعات (الإدارة، أنظمة المعلومات التكنولوجية، الإمداد، التسويق الدولي، الجودة، تسيير الأخطار والأزمات، اليقظة الإستراتيجية... إلخ).
- ♣ الإعتماد على مشاريع مبتكرة مصدرها البحث العلمي وجعلها في متناول المؤسسات بهدف تطوير منتجات جديدة تتلائم والخصوصيات المحلية والبحث لاحقاً عن أسواق جديدة.

### ثانياً: مؤشرات إهتمام السلطات العمومية بالذكاء الاقتصادي

يمكن إبراز بؤاد الإهتمام بالذكاء الاقتصادي في الجزائر من خلال المؤشرات التالية:

#### 1- الجانب القانوني والتنظيمي: في هذا السياق وضع المشرع الجزائري تنظيمات وقوانين أهمها:

♦ في ديسمبر 2006: قام مجلس الحكومة بدعوة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي بعد أن قام بتعريفه ودراسة أهميته<sup>1</sup>. وعزفه على أنه مفهوم خاص بالتيقظ بالإعتماد على الروابط التي تجمع شبكات المؤسسات والإجراءات الاقتصادية<sup>2</sup>.

♦ في 25 مارس 2008 إستحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية على مستوى وزارة الصناعة تحت المرسوم التنفيذي رقم 101-08، الصادر بتاريخ 17 ربيع الأول 1429 الموافق لـ 25 مارس 2008<sup>3</sup>. هذه المديرية أسندت لها عملية إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلة المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، حتى يتسنى له أداء دوره في تحقيق الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، إن هذا الجهاز المقرر في الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بينه وبين الهيئات العمومية التي تُوكل إليها مهام الإستعلام الاقتصادي قصد تزويد الإقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والإستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية، وفي هذا الصدد، وضعت وزارة الصناعة وترقية الإستثمار بالتعاون مع بعض الهيئات الوزارية الأخرى بنكاً للمعطيات والمعارف في متناول مختلف المؤسسات الاقتصادية، يتم الإعتماد عليه لإيجاد حلول للمشاكل

<sup>1</sup>-Mustapha Bouroubi (2008), « **Va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'intelligence économique en Algérie ?** », veille magazine, Novembre/Décembre 2008, P34.

<sup>2</sup>- Bouadam Kamel et Hammadi mourad (2010), **Veille Stratégique et Intelligence Economique : comme perception d'une nouvelle approche pour la PME**, P09

(ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010).

<sup>3</sup> - Mohamed Faouzi Boucheloukh (2010). « **Intelligence Economique en Algérie** », Cours de master en Intelligence Economique, 2 éme promotion, 2009/2010. Université de la Formation Continue. P 28.

والصعوبات التي تواجه المؤسسات التي تسعى إلى الاندماج في السوق، حيث أن غياب المعلومات والإحصائيات الرسمية في القطاع الصناعي يحول دون تطبيق الأهداف النهائية للذكاء الإقتصادي<sup>1</sup>.

♦ القانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم 1431 الموافق لسنة 2009 وتحديداً "الفصل الثالث" الحسابات الخاصة بالخزينة فالمادة 59 تنص في باب النفقات على ما يلي:<sup>2</sup>

♣ نفقات الإستثمارات المادية والغير مادية التي تساهم في تحسين كفاءات وترقية المؤسسات والخدمات المتصلة بها لاسيما تلك المتعلقة بما يأتي: التقييس، الجودة، الإستراتيجية الصناعية، البحث والتنمية، التكوين، الإعلام الصناعي والتجاري وترقية الجمعيات المهنية، إعادة التأهيل، الابتكار، إستعمال وإدراج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال.

♣ النفقات المرتبطة بعمليات تطوير الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات والمتضمنة على الخصوص تنظيم ملتقيات التوعية والتكوين والمرافقة في مجال الخبرة وإقتناء أدوات اليقظة.

♣ النفقات المرتبطة بالدراسات ذات الطابع الإقتصادي وإنجاز التحريات الأساسية (جانب الابتكار وإعادة التأهيل والذكاء الإقتصادي).

2- عقد الجلسات والندوات والمؤتمرات: التي تناقش موضوع الذكاء الإقتصادي والتي تجلت فيما يلي:

♦ في 10 و 11 أبريل 2005: تم إنعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حو الذكاء الإقتصادي واليقظة، هذا الملتقى كان هدفه تقديم مجموع النشاطات والحلول التي تسمح بضمان أحسن لإستخدام مفاهيم، طرق وأدوات الإدارة بالذكاء الإقتصادي، حيث نُظّم هذا الملتقى برعاية غرفة التجارة والصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة، المجلس الإقتصادي والإجتماعي الوطني، إضافة إلى كبرى المؤسسات الجزائرية (سوناطراك، سونلغاز، نפטال) بمشاركة السيد "مراد مدلسي" و Allain Juillet المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الإقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول، Carayon نائب مكلف بالتقرير حول الذكاء الإقتصادي سنة 2003 و Pierre Mourlevat رئيس المهام الإقتصادية بالسفارة الفرنسية و Phillipe Clerc مدير التكنولوجيات والذكاء الإقتصادي لمجموع غرف التجارة والصناعة، رئيس الجمعية الفرنسية للذكاء الإقتصادي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - كمال رزيق، علاش أحمد (2012)، الإعتماد الرسمي للذكاء الإقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012، ص 293.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78، ص 21.

<sup>3</sup> - Mohamed Faouzi Boucheloukh (2010) « Intelligence Economique en Algérie » OP.Cit, P20.

♦ في 14 جوان 2008 تم تنظيم ملتقى دولي حول "حوكمة المؤسسات والذكاء الإقتصادي" بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام، وضمن هذا الملتقى تم التأكيد على أنه غالبًا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع حساباتها بالتساوي ووسائلها في مجال إقتناء ومعالجة المعلومات، وإنما تجدد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة الأكبر أو في حالة عزلة مما يضعف موقفها الإستراتيجي وتنافسيتها<sup>1</sup>.

كما إعتبر الذكاء الإقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة والحفاظ عليها من جهة، ورفع القدرات وحصص السوق من جهة أخرى (بإعتبار الذكاء كآلية فعالة لتسيير المعارف).

كما أن الذكاء الإقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات والقوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي، كما أكد الملتقى أيضا أن الإستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الإقتصادي ضمن الأولويات الوطنية، وأن الذكاء الإقتصادي يشكل إطارًا إستراتيجيًا لتكييف السلوكيات بحيث يتم توجيه الفاعلين الإقتصاديين، والإشراف عليهم وهم يتابعون مصالحهم وهكذا سيصبحون فاعلي تحويل وضعهم وكذا محيطهم الإقتصادي والإجتماعي، وسجل في هذا السياق أن الإستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الإقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين التي تشكل وتحول المبادرات والأهداف.

♦ في 19 أكتوبر 2009 نظّمت وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات ملتقى حول الذكاء الإقتصادي بمقر "الجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة، وقدّمت من خلال الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي في إطار تطبيق برنامج الانعاش من طرف وزارة الصناعة وترقية الإستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الإقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية<sup>2</sup>.

♦ في ماي 2010 تم تنظيم الملتقى الرابع حول الذكاء الإقتصادي بالجزائر برعاية وزارة الصناعة والإستثمار (MIPI)، فهذا الملتقى إستمر لمدة يومين عاج أشكال جديدة في إدارة المؤسسات عن طريق الذكاء الإقتصادي، وهذا لإدراك التأخر الحاصل في تطور مفهوم الذكاء الإقتصادي الذي سيكون نقطة قوة بالنسبة للمؤسسات والمنشآت العمومية<sup>3</sup>. وحسب المشاركين في الملتقى فإن الأمر يتعلق بتعلم كيفية "تعريف المخاطر، رصد الأزمات، وإستغلال الفرص" ومفهوم آخر إعتبر الذكاء الإقتصادي كعامل من عوامل المنافسة.

<sup>1</sup> جريدة المساء (جريدة جزائرية مستقلة)، الصادرة بتاريخ 2009/10/19، العدد 3848، ص 7.

<sup>2</sup> جريدة الأحرار (جريدة جزائرية مستقلة)، الصادرة بتاريخ 2008/06/15، العدد 3137، ص 5.

<sup>3</sup> « L'intelligence économique, un atout pour les entreprises Algériennes », 24 mai 2010, voir :

<http://www.africadiligence.com/lintelligence-economique-un-atout-pour-les-entreprises-algeriennes/> visité le

08/07/2015 13 :11.

كما أنّ المدير العام للذكاء الإقتصادي على مستوى وزارة الصناعة والإستثمار "محمد باشا"، قدم في تدخله مخطط عمل والبرنامج على المدى المتوسط، وإعتبر أن المبادرة السياسية قد ظهرت بأعلى مستوياتها بخلقها لمديرية الذكاء الإقتصادي بداية من سنة 2008<sup>1</sup>.

♦ في 29 و 30 نوفمبر 2011 نظمت الجزائر العاصمة المؤتمر الخامس حول الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية ضمن مجموعة VIP تحت إشراف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإستثمار، هذا المؤتمر يخص "التحويل من أجل مؤسسات المعلومة"<sup>2</sup>.

فمتطلبات العولمة وضرورة مواجهة المنافسة المتزايدة تقود المؤسسات والمنظمات إلى تطوير نفسها في مجال الإدارة من أجل ضمان إستمراريتها، ومن خلال هذا فإن المؤسسات القائدة هي التي تقود وبنجاح الإبداع وتكنولوجيا المعلومة والإتصال وتعتمد بصفة أساسية على الموارد البشرية وتعتبرها رأسمال غير مادي من أجل تطوير وحماية نفسها، وبدون إهمال لأهمية الموارد المادية إلا أن الأعوان الرائدة على المستوى العالمي هي تلك التي تستثمر على المستوى البشري وتضمن حقوق عمالها.

### 3- الجانب الأكاديمي: والتي شملت بعض الخطوات الهامة في هذا المجال وهو ما تم في:

♦ سبتمبر 2007: تم تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الإقتصادي لإقتداءً بالجمعية المغربية للذكاء الإقتصادي (AMIE) التي تم تأسيسها في فيفري 2007، هذا ما أعلن عنه مسئول مكتب الإستشارة (مدير مجموعة الإتصالات) (VIP Group) "عمور زيار" من خلال الملتقى المنظم بالعاصمة، هذا المشروع بدأ بشراكة بينه وبين Saint « Benoit de Sernun » مؤسس المدرسة الأوروبية للذكاء الإقتصادي (EEIE) بفرنسا<sup>3</sup>.

♦ إقامة مشروع دراسي لإطارات المؤسسات بشراكة بين وزارة الصناعة، جامعة التكوين المتواصل، SCAC، CERAM بجامعة التكوين المتواصل بداية من 18 أكتوبر 2009 إلى 20 ديسمبر 2011، تضمن 480 ساعة من الدروس، 250 ساعة من المشاريع العملية.

<sup>1</sup> - « L'intelligence économique, un atout pour les entreprises Algériennes », 24 mai 2010, Op.Cit

<sup>2</sup> -Alger | Vè Assises de l'intelligence économique, 15 oct, 2011 sur le site :

<http://www.africadiligence.com/algerve-assises-de-lintelligence-economique/> visité le 27/09/2012 09 :23

<sup>3</sup> -Blog IE-Lobbying (15 mars 2007) « Quand l'Intelligence Economique s'exporte au Maghreb », voire le site :<http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-lintelligence-conomique-sexporte.html>

♦ إطلاق المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) "ماستر" بتاريخ الدخول الجامعي لأكتوبر 2011 وهو متخصص في الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية، عن طريق توقيع إتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار بالجزائر العاصمة، تنص هذه الإتفاقية التي وقعها "محمد باشا" المدير العام لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائية بوزارة الصناعة، والمدير العام للمعهد "محمد راقد" على التكوين في مجال الماستر المختص في الذكاء الاقتصادي والتسيير الإستراتيجي.

♦ إطلاق مشروع ماجستير في تخصص "الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" خلال السنة الجامعية (2011/2012) بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان تحت إشراف البروفيسور "تشوار خير الدين".

### ثالثا: نموذج مقترح لنظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسًا التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي إذ يهدف: إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وإنتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال إتخاذ قراراتها الحاسمة<sup>1</sup>.

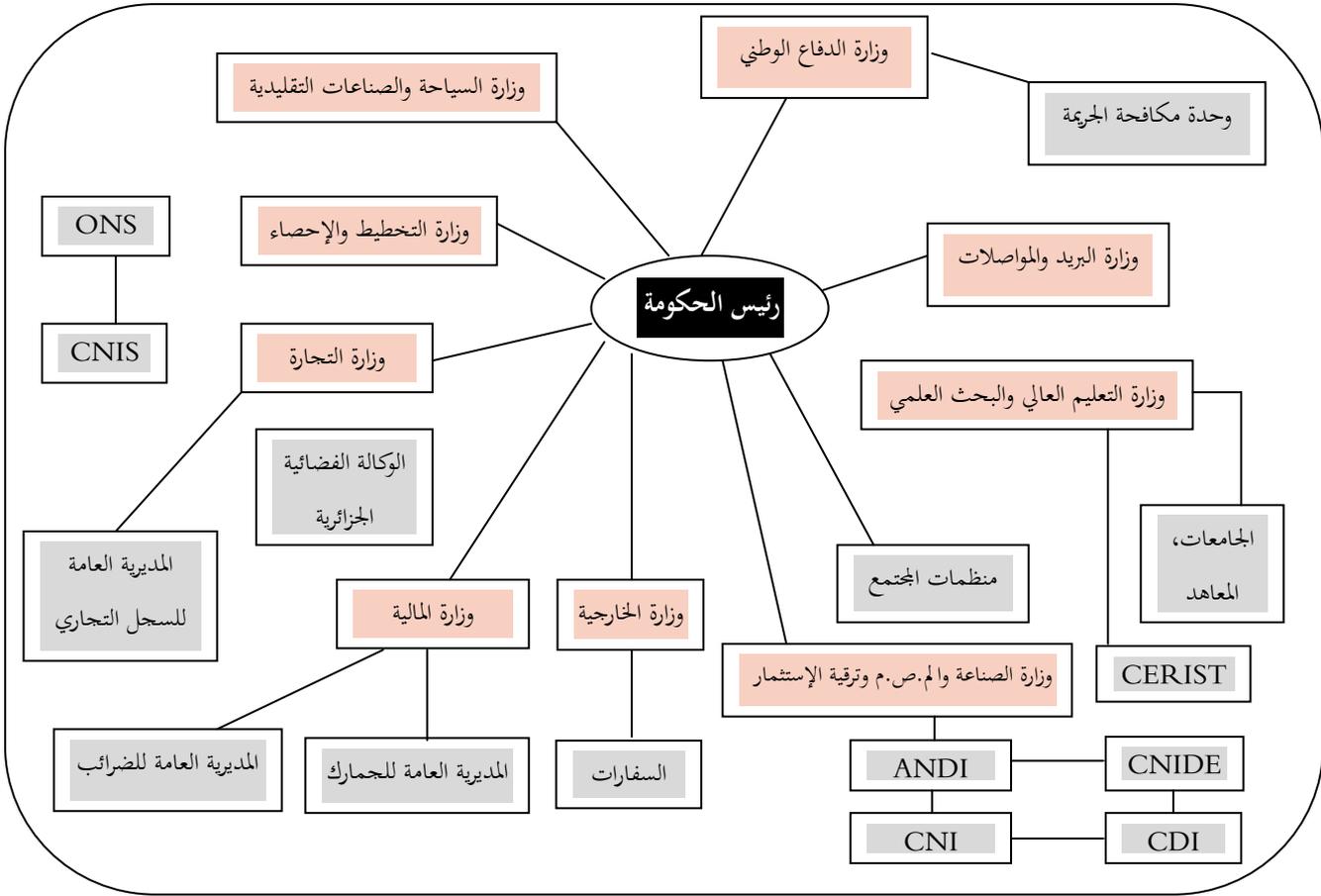
وفي هذا الإطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الاقتصادي إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من إتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، وتسمح بإعتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى.

ونظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة وباعتبار أن السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة أخرى، في هذا الإطار إستحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية<sup>2</sup>. ستتولى إنفتاح مجموعة أفكار بشأن هيكلية مجلس الذكاء الاقتصادي وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الإستعلام الاقتصادي قصد تزويد الإقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والإستباق في سياق المنافسة الإقتصادية الدولية. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> - H.Martre (2004) « Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises », Op.Cit , P11

<sup>2</sup> \_عبد الله بلوناس ومجد بوزيدي (2012)، "دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية (مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية)"، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان (الأردن)، ص 17.

شكل رقم (4-4): نموذج مقترح لنظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر



المصدر: الحمزة عبد الحليم (2012)، جامعة سطيف، الذكاء الإقتصادي والتنافسية في منظمات الأعمال الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، يومي 06 و 07 نوفمبر 2012، ص 17.

#### رابعاً: تحليل SWOT لإهتمام الجزائر بتجسيد الذكاء الإقتصادي

في سبيل تشخيص ظروف بيئة الأعمال، وفرص تجسيد فكرة الذكاء الإقتصادي في الجزائر، سيتم تحليل البيئة الجزائرية وفق طريقة SWOT، وهذا برصد نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات المتواجدة في الجزائر أمام تبني مفهوم الذكاء الإقتصادي، كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-نقاط القوة: التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

♦ التدخل الكامل للدولة: وذلك في سبيل دعم التوجه نحو تطبيق الذكاء الإقتصادي.

<sup>1</sup>-Hayat Kendel (2007) « L'intelligence économique :peut-elle contribuer à la relance de l'économie Algérienne ? », Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, P 1-5.

♦ توفر الإرادة السياسية: يلتزم الحكومة بتنفيذ سياسة الذكاء الإقتصادي، وقد تم تجسيد هذه الإرادة من خلال وجود هيئة إستشارية متخصصة في الجانبين الإقتصادي والإجتماعي (CNES)، والتي تأسست عام 1993، وتتكون من مجموعة من المؤسسات الجزائرية المهمة، والتي تنشط في ميدان التحليل والدراسة الإستراتيجية، كما أن هناك هيئة إستشارية أخرى متخصصة في الإستراتيجية هي (CNS)، والتي تأسست عام 2008، وتعمل على توفير معلومات تسهل عملية التخطيط للتنمية.

♦ الدفع نحو التكوين في مجال الذكاء الإقتصادي: فقد تم فتح تخصص بعنوان الذكاء الإقتصادي، في جامعة التكوين المتواصل (UFC) والذي يسمح بتكوين وتحسين كفاءة الإطارات في هذا الميدان على مستوى المؤسسات أو مراكز البحث.

♦ قوة تموضع الذكاء الإقتصادي وأهميته الإستراتيجية: منذ الملتقى الأول للذكاء الإقتصادي، المنعقد في الجزائر سنة 2002، وهذا المصطلح يحظى باهتمام واسع ووعي كبير من طرف مختلف الفاعلين، بأهميته في الساحة الإقتصادية.

2- نقاط الضعف: والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

♦ محدودية برامج التكوين في الذكاء الإقتصادي: التكوين في الذكاء الإقتصادي غائب تمامًا في الجزائر والموجود هو الذكاء الإقتصادي كمصطلح وآلية وهو الأخر محدود جدًا، إذ يقتصر غالبًا على مجرد مقياس يدرس ضمن بعض التخصصات، رغم أن الحاجة اليوم كبيرة لتكوين طالب يحيط بمختلف جوانب الذكاء، هذا لم يمنع من بدايات التنويه إليه التي كانت مع بداية 2008. وتوج بقسم اليقظة الإستراتيجية والإحصائيات بالوزارة.

♦ ضعف التحكم في التدفقات المتعلقة بالمعلومات الإقتصادية: ففي تصريح لوزارة الصناعة الجزائرية في جوان 2008، تم رصد تأخر كبير على مستوى المؤسسات الجزائرية فيما يخص التحكم في المعلومات الإقتصادية وتسييرها، فلا المؤسسات الصغيرة ولا المتوسطة يمكنها مواجهة التحديات التنافسية في ميدان المعلوماتية.

♦ غياب الأقطاب التكنولوجية: إذ يمكن إحصاء قطب واحد على مستوى الجزائر وهو Cyber-Parc "سيدي عبد الله. ن" الذي فتح أبوابه سنة 2009 والذي هو موجه نحو: نشر ثقافة الذكاء الإقتصادي والتسويقي، تطوير أدوات معالجة المعلومات الداعمة للذكاء الإقتصادي، التكوين في استخدام هذه الأدوات.

♦ عدم تعميم استخدام اليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ففي دراسة أعدها مركز البحث الإقتصادي للتطوير، عن اليقظة في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الأخيرة لا تملك رؤية عامة ولا إستراتيجية نحو غزو أسواق خارجية، وفي حالات أخرى قد تؤدي إلى خسارة حصصها في السوق المحلية، مع عجزها الدفاعي أمام المنافسة الخارجية الشرسة.

◆ هجرة الكفاءات الجزائرية نحو الخارج: ما زالت هجرة الكفاءات الجزائرية تأخذ أبعادًا كبيرة منذ الثمانينات، وتمس مختلف الإطارات والباحثين، مما أثر كثيرًا على إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية وخسارتها لرأس المال بشري قيم للغاية.

3-الفرض: والتي يمكن حصرها فيما يلي:

◆ إنشاء أقطاب تنافسية: فالجزائر تملك إمكانيات كبيرة لإنشاء عدة تكتلات علمية وتكنولوجية، وعليه يجب الاستفادة من الخبرة الأجنبية لتطوير العديد من المساحات العلمية والتكنولوجية التي تستوفي متطلبات إنشاء قطب (مثل سطيف، سيدي بلعباس، قسنطينة....)؛

◆ إنشاء شبكة للتواصل مع الكفاءات الجزائرية في الخارج: فنظرًا لتواجد عدد كبير من الخبراء والعلماء الجزائريين في المهجر، يجب التفكير مليًا في إنشاء شبكة تواصل معهم تسمح بالاستفادة الدائمة في خبراتهم؛

◆ بناء مشروعات علمية: وهو ما تم في 2014 ببناء مشروع علمي للتحليل التقني والإقتصادي من أجل دعم الإستثمارات في المجال الصناعي والمساعد للمؤسسات على إستعمال التكنولوجيا الحديثة لتطبيق مفهوم العصرية. والاستفادة من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات والمعطيات؛

◆ توقيع سلسلة من الإتفاقيات بين وزارة الصناعة ومؤسسات التعليم العالي أين تم إبرام في 2012 مع جامعة التكوين المتواصل وجامعة عنابة أربع (04) مذكرات تعاون وشراكة في هذا المجال؛

◆ تسطير وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية ودراسات معمقة ومتخصصة لفائدة الإطارات بالمؤسسات الإقتصادية أين تم تسجيل مئات الكوادر والمستخدمين في مختلف الدورات؛

◆ توقيع الإتفاقيات مع المؤسسات الإقتصادية أين أبرمت الأولى مع الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة وذلك للاستفادة الشاملة، بالإضافة إلى منح القدرة للتطبيق الدائم لمفهوم الذكاء في جانب الإقتصاد عمومًا.

4-التهديدات: التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

◆ إرتفاع الأخطار المتعلقة بإنتتاح الإقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية؛

◆ تناقص ممارسات الذكاء الإقتصادي مع الجمع المبسط للمعلومات، ولذا وجب على السلطات تفادي الوقوع في هذا الفخ من حيث البحث عن كيفية التحكم في الأسس الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي وطرق تحليل المعلومات المتاحة وتمييز المعلومة الموثوقة عن تلك المغلوطة والمفخخة؛

◆ إرتفاع التهديدات التي تشكلها الصادرات على الصناعة المحلية: فالعولمة ولدت تهديدات جديدة كشفت ضعف المؤسسات الجزائرية أمام المنافسة العالمية في مجال الصناعة خارج المحروقات؛

♦ تداخل الذكاء الإقتصادي مع الجمع الوثائقي البسيط، لذا فالجزائر يجب أن تتفطن لهذا الأمر وتتحكم في أساسيات الذكاء الإقتصادي، وطرق تحليل المعلومة سواء المتاحة أو المخفية.

### المطلب الثالث: النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر

تسرب المعلومات إلى المؤسسات الجزائرية كما تسرب في أي مؤسسة من المؤسسات في العالم، ولها منافذ رسمية كما لها منافذ غير رسمية، أما مسألة التحليل والدراسة لهذه المعلومات هي مسألة أخرى، يمكننا الحديث عنها من خلال معرفة مصادرها ومدى تجمعها وتراكمها، والذي ليس دائما دالاً على مدى اليقظة والذكاء ما لم يرتبط بنجاعة التحليل والتشخيص الصحيح لهذه المعلومات، إنتقاء الأهم منها وترك ما لا يصلح أو ما قد يكون مشبوهاً.

تتجمع المعلومات في شكل منشورات، مؤلفات، كتب في المؤسسة، ومجلات... إلخ، والتراكم المعلوماتي الذي لا قيمة له ما لم يكتسي طابعاً تحليلياً لمختلف هذه المعلومات المجمع والمترجمة، فالكلمة المعلوماتي يحتاج إلى الكيف المعلوماتي، بمعنى آخر يحتاج إلى طريقة ذكية ومتفطنة في غربلة ودراسة المعلومات لأجل التمكن من إنجاز الملخص الذي يقود إلى التقرير وتصويب الهدف المنشود في مرمى اللعبة الإقتصادية.

### أولاً: إنشاء النظام الوطني للمعلومات

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يُسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية وذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الإقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة، ولتحقيق هذا الهدف إتجهت الهيئات المختصة إلى تصنيف المعلومات الاقتصادية والإجتماعية إلى معلومات ذات مصدر إداري، معلومات وثائقية، إخبارية ومعلومات إدارية وأخيراً معلومات صحفية.

وقد تم إنشاء هذا النظام تماشياً وقدرات الإقتصاد الوطني على التطور والنمو، كما أنشأت الهيئات اللازمة لذلك وإصدار النصوص القانونية تبعاً لإهتمامات السلطات العمومية السياسية، الاقتصادية والإجتماعية للبلاد.

ويعتبر نظام المعلومات الإحصائي والذي يغطي مجالاً هاماً من نظام المعلومات الإقتصادي والإجتماعي نتاج مراحل زمنية عديدة والتي من أهمها نذكر:<sup>1</sup>

1962: إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصاءات؛

<sup>1</sup> - تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاهه في الجزائر، مرجع سبق ذكره،

- 1964: إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن؛
- 1971: إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء والتحقيقات الإحصائية؛
- 1982: إنشاء الديوان الوطني للإحصاء وتحديد واجباته الإحصائية؛
- 1993: إنشاء المركز الوطني للإحصاء؛
- 1994: إصدار القانون 01-1994 المتعلق بالنظام الإحصائي والمرسوم التشريعي رقم 01-1994 الذي يتيح فرصة للديوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات؛
- 1995: إصدار المرسوم التنفيذي 160-1995 والمتضمن تنظيم وتسيير المجلس الوطني للإحصاء؛
- 2003: إصدار المرسوم الرئاسي رقم 84-2003 والمتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة للتخطيط والدراسات الإستراتيجية.
- وقد أدى إنتقال الجزائر من نظام الإقتصاد الممركز نحو إقتصاد السوق إلى بروز عدة ضغوطات على مستوى الهيئات المؤلفة لنظام المعلومات الإقتصادية والإجتماعية، ضف إلى ذلك ظهور تكنولوجيا الإعلام والإتصال الذي أظهر عيوب النظام السابق ونقائصه والحاجة الملحة إلى نظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الإعتبار تزايد المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات وقد تجسّد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية والإجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي. حيث يعتبر هذا المجلس هيئة إستشارية مستقلة تحت وصاية رئيس الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الإقتصادية والإجتماعية واقترح الحلول اللازمة والممكنة لها<sup>1</sup>.
- ثانيا: تعريف نظام الوطني للمعلومات الإقتصادية**
- لقد تطرقت معظم الدراسات حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية إلى الإهتمام بالدور الذي يلعبه هذا النظام، دون الإهتمام بإعطاء مفهوم خاص له، لذا كان من الصعب الوصول إلى تعاريف متعددة حول النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، وفيما يلي نحصر بعض التعاريف الشائعة.

<sup>1</sup> \_ تير رضا (2005)، دور الدكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وآفاهه في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص.ص 12-13.

◆ التعريف الأول: "هو مجموعة الموارد والمقومات والتدابير التي تكفل التدفق المناسب للمعلومات في الحدود الوطنية، وذلك وفقاً لإستراتيجية وطنية تعتمد على الإدراك الواعي للأولويات والإمكانات والإحتياجات الوطنية"<sup>1</sup>.

◆ التعريف الثاني: "هو مجموعة مركبة من أنظمة معلومات فرعية، مستقلة ومنظمة الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، وكذا دعم إتخاذ القرار على مختلف المستويات (كلي وجزئي)، وبالتالي فإن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة مصمم بحيث يلبي إحتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلاً عن تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث أن كل نظام فرعي يستفيد من مخرجات الأنظمة الأخرى"<sup>2</sup>.

◆ التعريف الثالث: "هو مجموعة من النظم، الخدمات، الوحدات وأنظمة فرعية تختص بمهام جمع، معالجة، تخزين ونشر البيانات، المتعلقة بعدة مجالات (علمية، تقنية، إقتصادية، إجتماعية، قانونية، سياسية وثقافية... إلخ) مهما كان شكلها (إحصائية، نصية، رمزية) أو دعائماً المادية (ورقية، أقراص مضغوطة، بصرية... إلخ)، وذلك بغية توفير المعلومة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وهذا بعد تحليلها بغية الإعتماد عليها في التوقعات، وفي إتخاذ القرارات القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى".

وما سبق يمكن إستخلاص جملة من الخصائص التي يتصف بها النظام الوطني للمعلومات وهي كالتالي:<sup>3</sup>

♣ إن النظام الوطني للمعلومات يتكون من الأنظمة الفرعية وهي جميعها أنظمة معلومات؛

♣ إن مهام هذا النظام هي جمع ومعالجة وتخزين ونشر البيانات؛

♣ إن هذا النظام يهدف إلى توفير المعلومة في المكان المناسب والوقت المناسب وبالكيفية المناسبة؛

♣ إن أهم المجالات المستفيدة من هذا النظام هي: التوقع وإتخاذ القرار.

وعلى ضوء التعاريف السابقة، يمكن إقتراح تمثيل بياني للمعلومات الإقتصادية من خلال الشكل التالي.

<sup>1</sup> \_ محمود العوش أبو بكر (2002): التقنية الحديثة في المكتبات والمعلومات: نحو إستراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 88.

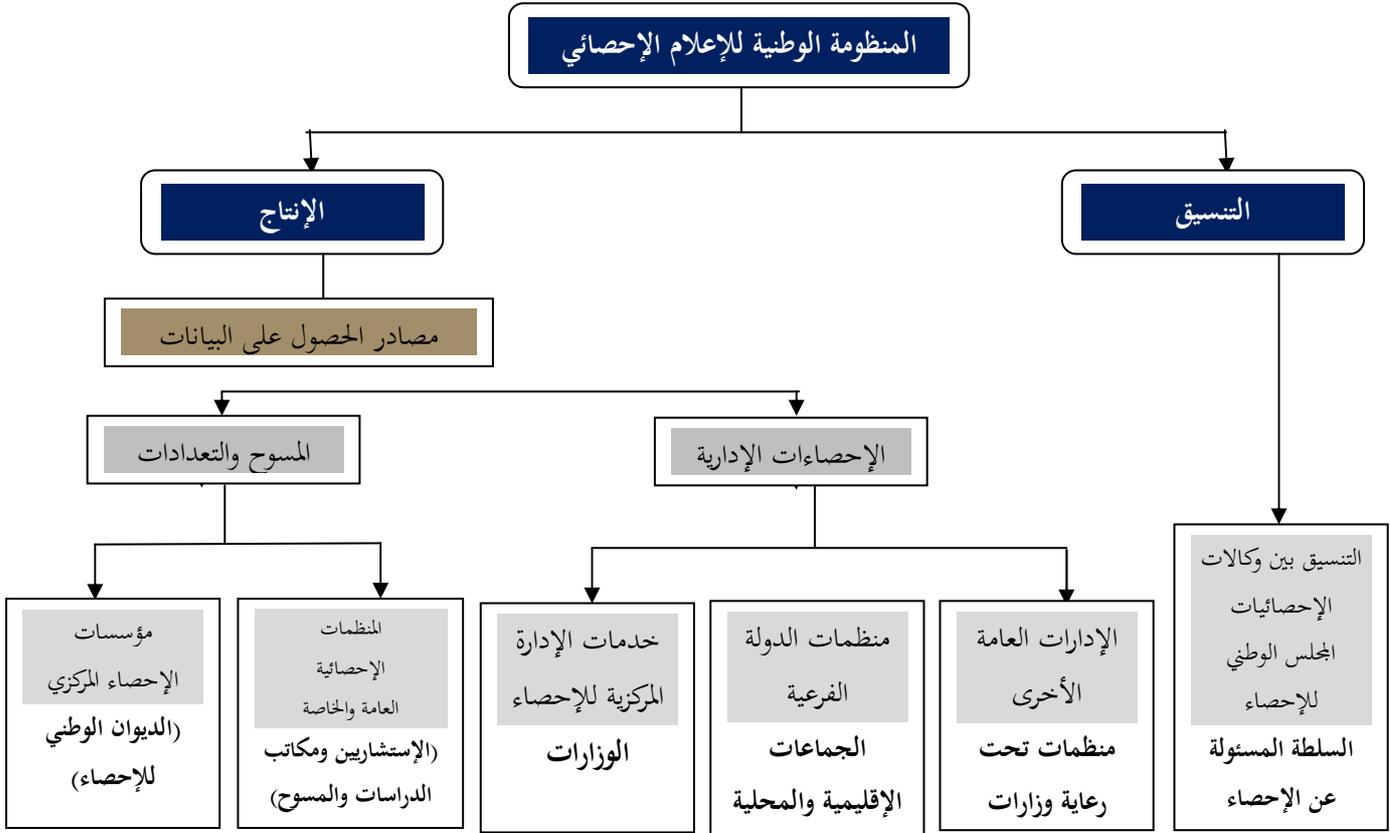
<sup>2</sup> \_ رحييم حسين و دريس يحي (2006)، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة

الجزائر)، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، المنعقد يومي 17-18 أبريل 2006. ص 07

<sup>3</sup> \_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017، ص 286.

شكل رقم (4-5): آلية عمل النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الهيئات الإحصائية في الجزائر

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية هو عبارة عن مجموعة مركبة من الأنظمة الفرعية مستقلة ومنظمة، بحيث أن كل نظام فرعي يستفيد مما يقدمه الآخر، بغية التسهيل على متخذ القرار لمعرفة الإختيار الاقتصادي الأمثل.

### ثالثا: مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية

إن واقع النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر لا يزال غير واضح المعالم، فرغم وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر، إلا أن تنفيذه على أرض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، فهذا النظام في الجزائر لا يزال مكوناً من بعض الهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز والهيئات من جهود، وذلك من أجل توحيد مكونات ومخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر، وفي هذا السياق أنشأت الجزائر مجموعة من المراكز والهيئات التي تعمل على إنتاج المعلومات الاقتصادية، وذلك عن طريق جمع وتخزين المعلومات، ثم القيام بمعالجتها ونشرها ليتسنى

لمستعملها الإستفادة منها، ومن أجل تجسيد هذا النظام سيتم تقديم مختلف مراكز المعلومات الإقتصادية في الجزائر والتي تمثل إلى حد بعيد مكونات النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر، وهي تتمثل فيما يلي:

◆ نظام المعلومات الإحصائية المتمثل في الديوان الوطني للإحصائيات (ONS)؛

◆ نظام المعلومات التجارية والإستثمارية؛

◆ نظام المعلومات العلمية والوثائقية المتمثل في كلا من المركز الوطني للإعلام والوثائق الإقتصادية (CNIDE) ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)؛

**1\_ نظام المعلومات الإحصائية المتمثل في الديوان الوطني للإحصائيات (ONS):** إن إنشاء نظام وطني للمعلومات الإحصائية في الجزائر ليس وليد اللحظة، وإنما يعود إلى فترة ما بعد الإستقلال مباشرة، فقد أدركت الجزائر آنذاك أهمية هذا النظام في تشخيص الواقع الإقتصادي والإجتماعي للبلاد.

◆ **نشأة الديوان:** تم إنشاء الديوان الوطني للإحصائيات تحت إسم المحافظة الوطنية للإحصاء السكاني سنة 1964 وتحت مسؤولية المحافظ الوطني للإحصاء والتحقيقات الوطنية، ثم في سنة 1982 تم إنشاء الديوان الوطني للإحصائيات، ويتولى هذا الديوان مهمة إنجاز جميع الأنشطة الإحصائية خاصة ما كان منها ضروريًا لإعداد التخطيط الوطني، وكل الإحصائيات التي تسمح بمعرفة الواقع الإقتصادي والإجتماعي للبلاد، وتتمثل المهام المسندة للديوان الوطني للإحصائيات فيما يلي:<sup>1</sup>

♣ تقديم المعطيات الإحصائية التي تسمح بوصف المسار العام للتنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد؛

♣ المساهمة في تصور الإحصائيات الوطنية وذلك بالإتصال مع الوزارات أو أي مصالح أخرى؛

♣ إجراء تحقيقات إحصائية وطنية جهوية أو قطاعية ذات طابع ديموغرافي أو إقتصادي أو إجتماعي؛

♣ تنظيم وتطوير نشر الإعلام الإحصائي؛

◆ **إنتاج المعلومات في الديوان:** يعتمد الديوان الوطني للإحصائيات في إنتاج المعلومات على عدد من الطرق والأساليب التي تمكنه من أداء مهامه بالكيفية الصحيحة والفعالة، ومن بين أهم الطرق التي يعتمد عليها الديوان في حصوله على المعلومات ما يلي: المعطيات التي يجمعها من الإدارات العمومية مثل إدارة الضرائب، إدارة الجمارك، إدارة السجل

<sup>1</sup> - هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 287.

التجاري وغيرها من المعطيات التي يتحصل عليها من الصحافة، سواء المكتوبة أو المسموعة أو المرئية، وسواء كانت هذه الصحافة عمومية أو خاصة، التحقيقات الإحصائية خاصة منها سبر الآراء العشوائي، والذي من شأنه أن يعطي معلومات إحصائية ذات دلالة، وتستعمل في هذه التحقيقات المقابلات وأساليب العينات والطرق الإحصائية المخصصة لهذا الغرض، ويسعى الديوان من خلال إعماده لهذه الأساليب إلى توفير وإنتاج المعلومات الإحصائية والتي تشمل على مجموعة من المعلومات التي يمكن تصنيفها على الأساس الإقتصادي إلى: المعلومات الخاصة بتقلبات الأسعار؛ المعلومات الخاصة بالنشاط الإقتصادي؛ المعلومات الخاصة بالمبادلات الخارجية؛ المعلومات الخاصة بالمؤشرات المالية والنقدية؛ المعلومات الخاصة بالعمالة.

**2\_ نظام المعلومات التجارية والإستثمارية:** لا يوجد في الجزائر و لحد الأن نظام وطني للمعلومات التجارية والإستثمارية بالمفهوم الدقيق والواضح للنظام، ولكن ما يوجد هو مجموعة من المراكز والهيئات، هذه المراكز والهيئات تعتبر مراكز للمعلومات التجارية والإستثمارية أكثر مما تعتبر نظامًا للمعلومات التجارية والإستثمارية، ولو أن هذه المراكز إذا ما إجتمعت ونسقت ما تبذله من جهود لأمكنها من تجسيد نظام للمعلومات التجارية والإستثمارية على أكمل وجه، حيث أنه من شأن هذا النظام أن يساهم هو بدوره في إقامة النظام الأشمل والأعم، ألا وهو النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، وبناءً عليه يمكن تصنيف مراكز المعلومات التجارية والإستثمارية، وبالتالي المساهمة في تكوين النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، إلى المراكز والهيئات التالية:

◆ الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI)؛

◆ المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS)؛

◆ الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)؛

**2-1 الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI):** مرّ إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بعدة مراحل، بداية من عهد الإستعمار الفرنسي، ووصولاً إلى تاريخ الإستقلال وما جاء بعده من تحولات.

◆ **نشأة الغرفة:** يعود إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة إلى تاريخ الوجود الإستعماري في الجزائر، حيث قام

المستعمر بإنشاء ما يسمى آنذاك الغرفة التجارية للجزائر العاصمة (Chambre de Commerce d'Alger)

والتي تكونت في البداية من سبعة (07) أعضاء لتنتقل بعد ذلك إلى تسعة (09) أعضاء ثم إلى (15) عضوًا، وبفضل

المفاوضات التي قام بها الجزائريون آنذاك تم تقسيم عضوية الغرفة إلى (12) عضوا فرنسيا و(03) أعضاء جزائريين، ولقد

تمثلت مهام الغرفة في: تقديم المعلومات والآراء التي تطلبها السلطة والمتعلقة بالصناعة والتجارة، تقديم الإقتراحات التي من

شأنها المساعدة في تنمية الصناعة والتجارة. وبعد الإستقلال كان من الضروري إعادة تنظيم الغرفة وذلك ضمن مشروع تحويل الإدارات والهيئات إلى طابعها الجزائري، وقد تجسد فعلياً إعادة تنظيم الغرفة في سنة 1963 الذي ثبت إلغاء الغرفة السابقة وأعاد تنظيمها، وفي سنة 1980 تم إنشاء غرفة وطنية للتجارة إضافة إلى إنشاء غرف تجارية في الولايات، وفي سنة 1987 ونظراً للتطورات التي شهدتها البلاد والتحويلات التي عاشها الإقتصاد الوطني، بفضل التحول من الإقتصاد الموجه نحو إقتصاد السوق، فقد تقرر إعادة تنظيم الغرفة الوطنية للتجارة من غرفة وطنية للتجارة ذات طابع إداري، إلى غرفة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري لها صفة المؤسسة العمومية، كما تم أيضاً إعادة تنظيم الغرف التجارية في الولايات لتأخذ نفس صفة الغرفة الوطنية للتجارة، أي تصبح هي الأخرى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أما عن التسمية الحالية للغرفة فهي الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، وقد جاءت هذه التسمية سنة 1996، والغرفة إذا بهذا الشكل هي مؤسسة تمثل المصالح العامة لقطاعات التجارة والصناعة والخدمات لدى السلطة العمومية.

♦ إنتاج المعلومات في الغرفة: تقوم الغرفة بإنتاج ونشر مجموعة من المعلومات عن التجارة والصناعة في الجزائر، حيث أن هذه المعلومات موجهة أساساً إلى أصحاب المؤسسات والمستثمرين، وتتمثل أهم هذه المنتجات والخدمات المعلوماتية فيما يلي:<sup>1</sup>

♠ مجلة إقتصادية وتجارية كل ثلاثي تشتمل على عدد من الدراسات والتحليل التي تساعد أصحاب المؤسسات والمستثمرين على فهم التغيرات الإقتصادية والأوضاع التي قد تحدث داخل البلاد؛

♠ فهارس لكل قطاع، حيث أن هذه الفهارس تبين عدد المؤسسات العاملة في كل قطاع، وهي مبوبة بشكل يسمح من معرفة عدد المؤسسات التي تشغل في التجارة، الصناعة التركيبية، صناعة النسيج، الصناعات الغذائية، الإلكترونية وغيرها، وهي موجودة باللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية؛

♠ دليل سنوي يتضمن معلومات حول الإستثمار وآخر للتجارة الخارجية؛

♠ نشرية للعروض التجارية تسمى (La bourse des affaires)، تهتم بتبادل المعلومات التجارية والصناعية بين المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين ونظرائهم الأجانب، حيث توزع هذه النشرة على أكثر من 80 بلداً وعبر شبكة تضم أكثر من 650 غرفة تجارية وصناعية في العالم.

<sup>1</sup> \_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص 289.

2-2 المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات (CNIS): هو مركز تابع للمديرية العامة للجمارك، وهو مكلف بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر.

◆ نشأة المركز: تم إنشاء المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائيات سنة 1993، حيث بدأ نشاطه الفعلي في 25 نوفمبر 1995.

◆ إنتاج المعلومات في المركز: لقد أنيط بالمركز المهام التالية:

♣ إستغلال شبكة إرسال المعطيات وتسييرها،

♣ إدارة قواعد المعطيات وتقنين الإجراءات وتطويرها،

♣ صيانة عتاد الإعلام الآلي؛

♣ متابعة عقود الموردين؛

♣ تسيير الوسائل الموعودة تحت تصرفه؛

♣ جمع كل تقارير النشاطات المتعلقة بمهامه ومراقبتها؛

♣ إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للبلاد؛

♣ تقييس وثائق الإحصاء وتصميمها؛

♣ إعداد الدراسات والتحليل المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية، ووضع التقديرات لها؛

♣ تسيير الوثائق الإحصائية؛

♣ تبليغ وإيصال المعلومات الإحصائية المتعلقة بالتجارة الخارجية إلى مستعمليها.

2-3 الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI): وهي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة، مكلفة أساسًا بالبحث والدراسة وتقديم المقترحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الإستثمار في الجزائر<sup>1</sup>.

◆ نشأة الوكالة: وهي وكالة ترقية ودعم الإستثمار سابقا (ASPI) التي أنشئت سنة 1993، ونظرًا لبعض الصعوبات

التي إعتضت أصحاب المشاريع وبغية تجاوزها فقد أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) سنة 2001،

وإستحدثت هذه الوكالة بدلاً من الوكالة السابقة بهدف تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يومًا بدلاً من

60 يومًا في الوكالة السابقة، وقد رافق إنشاء الوكالة مجموعة من الهيئات المكملة لأنشطتها وذلك من أجل تسهيل أداء

مهامها مثل: المجلس الوطني للإستثمار (CNI)، صندوق دعم الإستثمار (CDI).

<sup>1</sup> \_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص 290.

◆ إنتاج المعلومات في الوكالة: تتولى الوكالة مجموعة من المهام تهدف في مجملها إلى ترقية الإستثمار وتطويره، ومن بين هذه المهام نذكر: المساهمة في تحقيق الأهداف المتعلقة بترقية الإستثمار، ضمان كافة المعلومات الإقتصادية والقانونية المتعلقة بالقطاعات المختلفة، تسهيل التعرف على الفرص السانحة للإستثمار أو الشراكة، إعداد لقاءات بين المتعاملين الإقتصاديين المحليين والأجانب، توفير معلومات حول الإمتيازات التي تقدمها الوكالة للمتعاملين الاجانب والمحليين، توفير كل المعلومات الخاصة بالنظام الجبائي الجزائري، توفير كل المعلومات الخاصة بكيفية تحويل رؤوس الأموال، سياسة الصرف، إشتراطات الإقراض وغيرها، توفير المعلومات المتعلقة بإجراءات التسجيل في السجل التجاري وكذا تكوين المؤسسات وتسجيل الأسماء التجارية، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعمل الجمركي مثل الرسوم الجمركية والإجراءات الجمركية الواجب إتباعها وطرق إختصار مراحلها، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالعقارات وطرق التسجيل العقاري وإمكانية الحصول على قطع من الأراضي التابعة للدولة، تقديم كل المعلومات المتعلقة بالبيئة القانونية، ضمان كل المعلومات الخاصة بشروط التشغيل العامة وشروط تشغيل المستخدمين الأجانب.

**3- نظام المعلومات العلمية والوثائقية المتمثل في مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) والمركز الوطني للإعلام والوثائق الإقتصادية (CNIDE):** يحتل نظام المعلومات العلمية والوثائقية مكانة معتبرة في تكوين النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية، وهذا لما يحمله هذا النوع من المعلومات من أهمية في إطار الدور الذي يلعبه لتزويد النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية بما يحتاجه من معلومات علمية ووثائقية، وبالتالي تحقيق هذا النظام في إثراء معارف ومعلومات متخذي القرار.

ويمكننا التطرق لنظام المعلومات العلمية والوثائقية في الجزائر، من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، والمركز الوطني للإعلام والوثائق الإقتصادية (CNIDE).

**3-1 مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST):** يحتل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني مكانة هامة في مجال تطوير وتطبيق تكنولوجيات المعلومات والإتصال في الجزائر، وذلك من خلال الدور المنوط به خاصة في ميدان ترقية إستعمال الانترنت وإقامة شبكات الربط المعلوماتي.

◆ **نشأة المركز:** تعود النواة الأولى لنشأة مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني إلى مركز الإعلام العلمي والتقني والتحويلات التكنولوجية (CISTTT)، حيث كان هذا المركز تحت وصاية الهيئة الوطنية للبحث العلمي والتي تم حلها وتحويل إختصاصها وأعمالها، أما عن مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني فقد تم إنشاؤه سنة 1985، ليتم بعد ذلك

وفي سنة 1986 إلتحق المركز بالمحافظة السامية للبحث، ويتكون المركز من مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة وشبكة مكونة من عشرة (10) ممثلين في عدد من ولايات الوطن.

♦ إنتاج المعلومات في المركز: قام المركز بالعديد من الإنجازات والأعمال منذ إنشائه، ولعل أهم هذه الإنجازات تتعلق أساساً بالمشاريع المرتبطة بتوفير وتطوير شبكة الانترنت في الجزائر، كما سعى المركز إلى توفير ومعالجة ونشر مختلف المعلومات العلمية والتقنية، وذلك في إطار خلق وتطوير نظام وطني للمعلومات، ويمكن ذكر أهم إنجازات المركز على سبيل المثال لا الحصر من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ♣ إنجاز مشروع (Internet Service Provider) المتعلق بتوفير خدمة الانترنت عبر كامل التراب الوطني؛
  - ♣ المساهمة في تشييد مشروع الجامعة الافتراضية؛
  - ♣ تطوير العديد من المواقع في شبكة الانترنت؛
  - ♣ تطوير عدة منتجات في مختلف مجالات التسيير منها: سنجاب للتسيير الوثائقي، الرصيد الوطني للرسائل والأطروحات (FNT :Fond National des Thèses)؛
  - ♣ وضع قاعدة بيانات للكلمات المفتاحية للجزائر (Algeriana)؛
  - ♣ تكوين قاعدة بيانات للكفاءات البشرية والفنية الوطنية (PST :Potentielle Scientifique et Technique)؛
  - ♣ إنشاء المراكز الجهوية للتوثيق (CRD :Centres Régionaux de Documentation)؛
  - ♣ إصدار مجلة متخصصة في المعلومات العلمية والتقنية (RIST) إلى جانب العديد من التقارير والبحوث العلمية؛
- كما تجدر الإشارة إلى أن آفاق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني لا تزال واسعة حيث يسعى المركز إلى تحقيق عدد من المشروعات الكبرى في الجزائر أهمها:
- ♣ مشروع الشبكة الأكاديمية للبحوث (ARN :Academic Research Network)؛
  - ♣ مشروع التجارة الإلكترونية (E-Business)؛
  - ♣ مشروع الطب عن بعد (Projet Télé-Medicine)؛

<sup>1</sup> \_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص 291.

3-2 المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE): يعمل المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية على مهمة جمع وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي، كما يقوم بتنسيق كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية<sup>1</sup>.

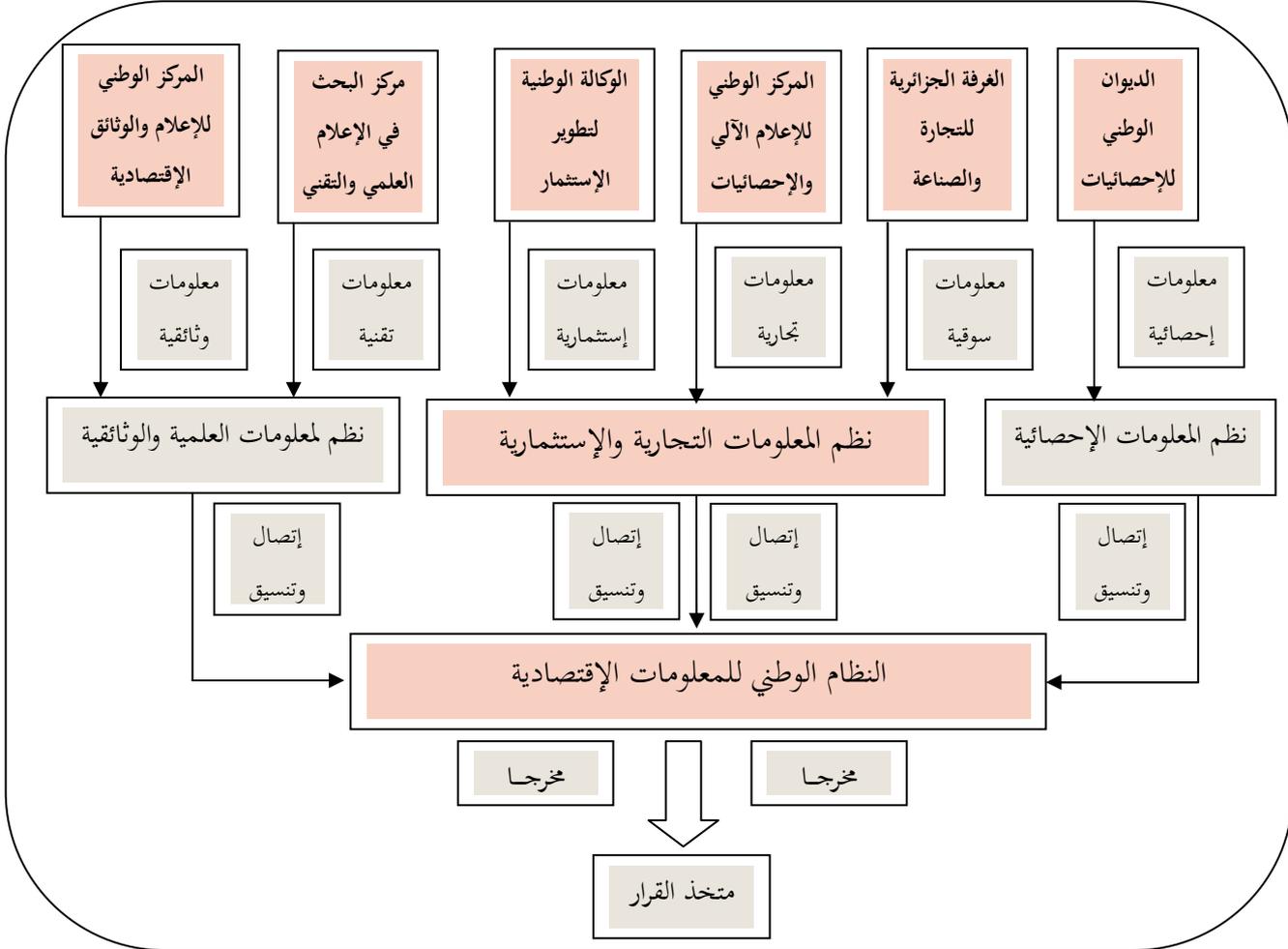
◆ نشأة المركز: تم إنشاء المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية سنة 1981 وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أُوكلت إلى المركز مجموعة من المهام تهدف إلى توفير المعلومات الاقتصادية الضرورية لإتخاذ القرار، وتتمثل هذه المهام خاصة في: تطوير الوسائل الحديثة لجمع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تكون موضوع الإيداع القانوني وكذا معالجتها وتصنيفها، جمع ومعالجة وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي بالإتصال مع الهيئات التابعة لمختلف القطاعات والنشاطات، إنجاز جميع المعطيات المستخلصة من إستغلال الدراسات الاقتصادية المنجزة وضبطها باستمرار، تكوين الملفات وتوزيع المذكرات التلخيصية والدلائل المرجعية وجميع المنشورات الأخرى المتعلقة بالدراسات ذات الطابع الاقتصادي، إعداد التصاميم الرئيسية والمذكرات ذات الصيغة القياسية أو المنهجية ووضعها في متناول القائمين بالدراسات وذلك على أساس المعطيات الموجودة وتبعاً لإحتياجات إتخاذ القرار الوطني، تسيير فهرس مكاتب الدراسات الوطنية والأجنبية العامة في ميدان الدراسات الاقتصادية وجعل ذلك الفهرس في متناول الهيئات المختلفة لقطاعات النشاط.

◆ إنتاج المعلومات في المركز: يقوم المركز بإنجاز مجموعة من الأعمال والإصدارات يمكن ذكر أهمها والمتمثلة في: فهرس المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، فهرس الدراسات الاقتصادية، فهرس النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الإقتصاد الوطني، فهرس مصادر المعلومات الاقتصادية، فهرس مكاتب الدراسات الاقتصادية على المستوى الوطني.

وأخيراً سنحاول تقديم تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر وهذا من خلال الشكل الموالي.

<sup>1</sup> \_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

شكل رقم (4-6): تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر



المصدر: هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص

.293

#### رابعا: تحليل SWOT للنظام الوطني للمعلومات في الجزائر

إنطلاقاً مما سبق يمكن إعادة تشخيص SWOT للنظام الوطني للمعلومات في الجزائر:

##### 1\_نقاط القوة: والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ◆ وجود الإطار القانوني والمؤسسي (المرسوم التشريعي رقم 94)؛
- ◆ وجود إطار إحصائي للتشاور (CNS)؛
- ◆ الإرادة الحقيقية لتبني المفاهيم وإستعمال المعايير العالمية في وقت مبكر والتنفيذ الفعال (SCN93 ,NAP 2002)؛
- ◆ الإلتقان الجيد لتقنيات المسوح الإحصائية خاصة ديوان الإحصائيات؛
- ◆ جودة المعلومات الإحصائية في بعض مجالات التنمية الاقتصادية والإجتماعية (الأسعار، الإنتاج، الحسابات الوطنية وتعداد السكان والعمالة... إلخ)؛

◆ توفر إنتاج المعلومات الإدارية على مستوى (إدارة الضرائب، التجارة، الجمارك، بنك الجزائر، الضمان الإجتماعي المالية...)؛

◆ منظومة التعليم العالي في الجزائر تخصص أطوار في تكوين مهندسي دولة في الإحصاء.

## 2\_ نقاط الضعف: والتي يمكن حصرها فيما يلي:

◆ على الرغم من وجود قانون المنظومة الإحصائية وخاصة المادة المتعلقة بسرية الإحصاء في الواقع، إلا أنه العديد من المؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء لا تستجيب للمسوح الإحصائية؛

◆ عدم تجانس وفترة الوظيفة الإحصائية على مستوى القطاعات؛

◆ وجود الإطار القانوني للتنسيق والتفاوض لكنه غير عملي؛

◆ ضعف الموارد البشرية والمادية المخصصة للإحصاءات.

## 3\_ الفرص المتاحة : والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

◆ وجود إرادة عامة (أعضاء المنظومة) لتطوير المنظومة الإحصائية بصفة شاملة وعملية؛

◆ إمكانية إستعمال الملفات الإدارية في إطار احترام قانون المنظومة الإحصائية؛

◆ الموارد المالية والإتفاقات مع الشركاء الأجانب لتوفير التدريب المتخصص للعاملين في الإحصاءات وإعادة التدوير في المجالات الإحصائية<sup>1</sup>؛

◆ إطلاق تكوين متخصص في التحليل الإقتصادي والإحصائي عام 2011؛

◆ إيجابيات كبيرة تقدمها تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جميع مراحل إنتاج البيانات الإحصائية .

## 4\_ التهديدات: فهي كثيرة لكن أهمها تتمثل في:

◆ ضعف هيئة تنسيقية للنظام الإحصائي على المستوى الإستراتيجي لتنسيق المنظومة الوطنية للمعلومة الإحصائية؛

◆ إهمال تدريب العاملين في مجال الإحصاء على المستوى القطاعي؛

◆ عدم إستقرار موظفين مؤهلين في الميدان (التوجه إلى القطاع الخاص).

<sup>1</sup> طارق م.؛ اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في خدمة الإقتصاد المحلي، جريدة الرائد؛ عدد: 2412، مقال متاح على الرابط التالي:

<http://elraaed.com/ara/watan>؛ تاريخ التصفح: 2017/07/08.

### المطلب الرابع: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لم تبقى سياسة الذكاء الاقتصادي تقتصر حكراً فقط على الدولة وحدها بل على المؤسسات مهما كان طابعها، إقتصادياً، تجارياً أو صناعياً وخدماتياً بتبني هذه الأخيرة وأخذ نصيباً من المشاركة والمساهمة فيها. فإطلاق المؤسسات في وضع خطة الذكاء الاقتصادي يعتبر أمراً معقداً للتحصيل في ظل التغيرات الثقافية المهمة، وسيرورة هذه الإنطلاقة تتطلب تركيزاً معرفياً لتسيير المشروع ومواكبة التغير والعديد من المؤسسات وجدت نفسها متفاجئة أمام هذه الإنطلاقة والمزعم تطبيقها بصفة مستعجلة حيث أن مثل هذه المبادرات يمكن أن تجيب على الأهداف الآنية والمحلية .

### أولاً: الذكاء الاقتصادي في ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشير إحصائيات لوزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار إلى أن 20% فقط من المؤسسات الناجحة تتوفر على أجهزة إعلام آلي، وأن 15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها، كما أن 50% تفتقر إلى نظام محاسباتي مناسب<sup>1</sup>. وعلى أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري، تبقى الإستثمارات غير المادية والبحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريباً ما يعادل 32.44% أكدت عدم إستثمارها في هذا المجال، وربع (1/4) هذه المؤسسات لا تملك هذه الإستثمارات إلا من خلال شراء شهرة محل وبراءة الإختراع، أي من خلال شراء التراخيص وبراءات الإختراع والإستغلال، كما لا يوجد سوى 13,64% من المؤسسات التي إستثمرت في هذا المجال، وللأسف يوجد 17,05% من هذه المؤسسات لجأت للإستثمار في مجال الإشهار. وبإعتبار الذكاء الاقتصادي مؤشر عن الهيكل التنافسي للسوق، فبتطوره يعتبر مصير هذه المؤسسات الزوال<sup>2</sup>. حتى وإن كانت السوق الجزائرية فتية وفي منأى عن المخاطر الاقتصادية والمالية العالمية في الوقت الراهن، إلا أنه لا بد من النظر إلى المستقبل القريب أو المستقبل البعيد وبناء قاعدة صلبة سليمة، خصوصاً أن البيئة الاقتصادية ميزتها الأساسية التغير المستمر، لذلك فبناء سوق جزائرية قوية يكون بنىء وإستقطاب مؤسسات قوية تدعم وتعزز القدرة التنافسية، يكون الذكاء الاقتصادي مؤشر لها، وإمتلاك مؤشر فعال كهذا لا يكون إلا من خلال العمل على التطوير التنظيمي بشكل مستمر. وبالتالي، ترسخ الإعتقاد بأن الذكاء الاقتصادي يشكل الركيزة الأساسية للإستراتيجية الصناعية الوطنية التي تبنتها الحكومة، والملاحظ أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة غير

<sup>1</sup> \_غلاب نعيمة، زغيب مليكة (2012)، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية -دراسة ميدانية- المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر: ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012، ص 07 .

<sup>2</sup> \_عقون شراف وهبول محمد (2014)، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي -بين حتمية التفاعل أو الزوال- 17 و18 مارس 2014، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ص 09.

قادرة في الوقت الراهن على خوض غمار المنافسة الدولية بسبب نقص إمكانياتها، الأمر الذي يستدعي متابعة الدولة لهذه المؤسسات بهدف جعلها أكثر تنافسية.

### ثانيا: المؤسسات الجزائرية بين الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي

يرتبط مفهوم ومعنى الذكاء الاقتصادي في الجزائر بمدى توسع وانتشار ثقافة هذا الموضوع في عالم الأعمال الاقتصادية للمؤسسات لأن الموضوع لم يظهر إلا في حوالي العقد الأخير، لذلك فمفهوم الذكاء الاقتصادي ظهر في الجزائر من خلال المصطلح المعروف بالتجسس الاقتصادي، ما هو الأسلوب الذي يتبعه مسيري المؤسسات الجزائرية؟ الذكاء الاقتصادي أم التجسس الاقتصادي؟ وأيها أصوب إلى الحقيقة؟

تقوم مختلف المؤسسات الجزائرية ومصالحها مهمًا كان طابعها، صناعيًا، تجاريًا، ماليًا أو خدماتيًا بتجميع المعلومات حول منافسيها وحول محيطها الخارجي بإستعمال المصدرين الرسمي والغير رسمي، لكن الأكثر شيوعًا هو المصدر الغير رسمي والمتمثل في الإستماع المتيقظ والتجسس من خلال عقد الشبكات الغير رسمية خارج إطار المؤسسة، لكن غالبًا ما يكون أصل هذه المعلومة كذبة أو إشاعة، أو إختلاقًا من الخيال من طرف الأشخاص والمؤسسات الممونة بالمعلومات غير الرسمية، لذلك يجب الحذر أثناء أخذ هذه المعلومات غير الرسمية بعين الإعتبار عند القيام بتغيير أو تعديل قرارات المؤسسة المستقبلية للمعلومات غير الرسمية عن منافسيها، قبل أن تقع في الفخ المنصوب إليها من خلال ما يسمى بـ "التعتيم المعلوماتي" والذي يعني تسريب بعض المؤسسات عن معلومات خاطئة حول خططها الاقتصادية المتبعة، قصد إيقاع المنافس في المتاهات، وبالتالي تعتيم المعلومات عليه، وبالمعنى اللغوي يمكننا أن نقول إخفاء، أو حجب المعلومات الحقيقية عن المؤسسة المنافسة.

### ثالثا: واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

إن المؤسسة بصفة عامة تستعمل المعلومات بشكل أو بآخر في عملية إتخاذ قراراتها، ولكن طريقة الإستعمال هي التي تصنع الفارق، فعلى مستوى المؤسسة الجزائرية يكون إستعمال المعلومات عامة كما يلي:

**1\_ في مرحلة جمع المعلومات:** هناك غياب ديموقراطية المعلومة نتيجة صعوبة الوصول إلى المصادر الخاصة بها، هذا بسبب نقص المعلومة الاقتصادية والإجتماعية الموثوقة والمصدقة، فالإشكالات الجديدة للإدارة عن طريق الذكاء الاقتصادي لم تستعمل بعد في الجزائر رغم تواجد الكفاءات المحلية، فجمع المعلومة كما نقول يتم على مستوى مجمل

المؤسسات ولكن لا يتم في إطار رؤية عامة للذكاء الإقتصادي، وبالتالي يكون ضياع نسبة مهمة في إستغلال هذه المعلومة<sup>1</sup>.

**2\_ في مرحلة المعالجة والتحليل:** للمعلومات المجمعّة من مختلف المصادر، فإنها تتعامل مع هذه المعلومات بطريقة عشوائية نظراً لنقص الوسائل والأنظمة الخاصة بمعالجة المعلومات. وحسب Allain Juillet المسئول الأعلى المكلف بالذكاء الإقتصادي من طرف الوزير الفرنسي الأول يكون التعامل مع المعلومة المجمعّة بطريقة تدرجية.

**3\_ في مرحلة إستغلال المعلومة:** من أجل إتخاذ القرار فإن تحليل المصادر المهمة للمعطيات المجمعّة ضروري من أجل أي مؤسسة، أين يكون إستغلال هذه المعلومات ذو علاقة مع إتجاهات السوق المحلي والعالمي، ونشاطات المؤسسة، ولكن بالمؤسسة الجزائرية إستعمال المعلومة يبقى جد ضعيف، بدون تنظيم وتنسيق وهذا ما يؤدي إلى ضعف الوضعية الإستراتيجية.

وفي سياق مدى تطبيق الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية، يجب أولاً الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات الجزائرية حيث أن هناك المؤسسات الوطنية، المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الشيء الأكيد هو غياب المنافسة في المؤسسات الوطنية، وبالتالي ليس لها حس بالمخاطر المحتملة، ولا ترى ضرورة في وضع نظام الذكاء الإقتصادي، مسيري المؤسسات الكبيرة الخاصة بصفة عامة يحسون بالأهمية والفائدة التي تجنّبها من خلال وضع نظام الذكاء الإقتصادي بشرط أن يكون هناك شرح لأساسياته وتطبيقه مرحلة بمرحلة، هذا الإهتمام فرض نتيجة متطلبات السوق الدولية المتطورة، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فلا يمكن القول أنها لا تهتم بهذا المجال، ولكن للأسف هناك غياب في التحسيس والعروض الملائمة، مسيري المؤسسات الصغيرة الجزائرية يجهلون الإنعكاسات الناجمة من وضع نظام يقظة إستراتيجية على نشاطات مؤسساتهم ولا تطلب إلا المساعدة من أجل تطور أحسن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسب أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان :

RDV d'IE ,knowledge management a Alger ;24 mai 2011 voire le site suivante :

<http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

<sup>2</sup> حسب منير رشدي "مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر"، المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر، 30-04-2012

أنظر إلى: <http://algerienetwork.com/info/actualites/economie/12240-intelligence-economique-en-algerie.html>

### المبحث الثاني: سوق الهاتف النقال في الجزائر

بعد إصدار القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي ينص على فتح قطاع البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة الذي سمح بدخول ثلاثة متعاملين في هذا المجال (إتصالات الجزائر ATM)، (أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA)، (الوطنية لإتصالات الجزائر WTA). حيث تتفاوت فترة وتواجد كل منهم فيه وهم على التوالي:

- ◆ أوت 2001: منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة الهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به؛
- ◆ عام 2002: إستفادت شركة الإتصالات الجزائرية من رخصة الثانية للهاتف النقال؛
- ◆ ديسمبر 2003: تم منح رخصة ثالثة للهاتف النقال لمجمع الوطنية.

### المطلب الأول: واقع سوق الهاتف النقال في الجزائر

يشهد سوق الهاتف النقال في الجزائر تطوراً عال السرعة، خاصة بعد فتح لقطاع أمام المنافسة الأجنبية، حيث مرّ هذا القطاع بالمراحل التالية:

جدول رقم (4-1): مراحل تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر

مرحلة الإحتكار المطلق (1994-2002)	مرحلة الإحتكار الثنائي (2002-2004)	مرحلة منافسة القلة (2004 إلى يومنا هذا)
-1994 سيطرة مطلقة للمتعامل الوطني للبريد والمواصلات؛ -نشاط المتعامل الوطني يتمثل في تغطية حاجيات فئة المجتمع ذي الدخل المرتفع (الدفع المؤجل)؛ -سنة 1996 كان عدد المشتركين يقدر ب 4961 مشترك؛ -إرتفع العدد سنة 1998 إلى 8000 مشترك؛ -صدر القانون 03/2000 المؤرخ في 05/08/2000 الذي فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة؛ -إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات؛ -في 11/07/2001 تم فتح القطاع للمنافسة وحصول المتعامل الأجنبي OTA على أول رخصة للإستغلال.	-في 15/02/2002 تم الإستغلال الفعلي الأول لشبكة GSM من طرف OTA؛ -إنتقال المنافسة بين OTA وإتصالات الجزائر؛ -إطلاق إتصالات الجزائر لعرض الدفع المؤجل؛ -إستحواذ OTA على أكثر من 70% من الحصة السوقية؛ -في 3/08/2003 ظهر المتعامل الوطني للإتصالات تحت إسمه التجاري "موبيليس"؛ -بلغ عدد مشتركي OTA نهاية 2002 حوالي 315801 مشترك، بينما بلغ عدد مشتركي موبيليس 135204 في نفس الفترة؛ -منح رخصة ثالثة للمتعامل الأجنبي WTA لدخول السوق الوطنية في 20/12/2003.	-إنتقال المتعامل WTA بالإستغلال الفعلي لشبكة GSM في 25/08/2004؛ -أصبح التنافس بين المتعاملين الثلاث قائم على أساس: -تحسين جودة التغطية. -تحسين خدمات الشبكة. -كثرة العروض الترويجية. -كسب رضا الزبون.

المصدر: بليديوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، 2012، ص 224.

إذن تشهد السوق الجزائرية تنافس حاد نوعاً ما بين المتعاملين الثلاث، حيث توسع إستعمال الهاتف النقال بشكل ملحوظ وأصبح في متناول أوسع شرائح المجتمع، ولُوحظ تراجع الأسعار بشكل كبير خلال الفترة الوجيزة من عمر المنافسة، مما أدى إلى زيادة وتيرة نمو مشترك الهاتف النقال في الجزائر بالنسبة للمتعاملين الثلاث خلال الفترة الممتدة (2007-2016) كما هو موضح في الجوانب الآتية:

#### أولاً: توزيع مشترك الهاتف النقال في الجزائر (2007-2017)

عرف عدد مشترك الهاتف النقال في الجزائر تغيرات ملحوظة في العشر سنوات الأخيرة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي.

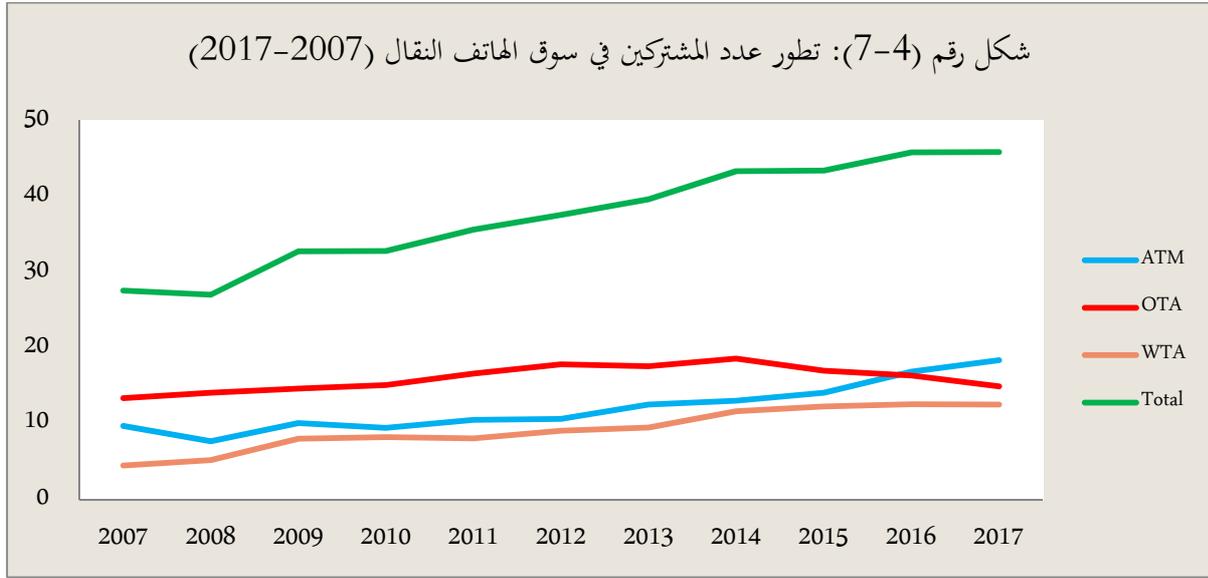
جدول رقم (4-2): تطور عدد المشتركين في سوق الهاتف النقال من الفترة 2007-2017

الكثافة %	العدد الإجمالي	المتعاملين الثلاث			السنة
		WTA	OTA	ATM	
81,5	27 562 751	4.487.706	13.382.253	9.692.762	2007
79,04	27 031 472	5.218.926	14.108.857	7.703.689	2008
90,05	32 729 824	8.032.682	14.617.642	10 079 500	2009
90,3	32 780 165	8.245.998	15.087.393	9.446.774	2010
96,5	35 615 926	8.504.779	16.595.233	10.515.914	2011
99,28	37 527 703	9 059 150	17 845 669	10 622 884	2012
102,4	39 630 347	9 506 545	17 585 327	12 538 475	2013
109,62	43 298 174	11 663 731	18 612 148	13 022 295	2014
107,4	43 390 965	12 298 360	17 005 165	14 087 440	2015
111	45 817 846	12 571 452	16 360 904	16 885 490	2016
109	45 845 665	12 532 647	14 947 870	18 365 148	2017

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (2016)، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر، ص 34، انظر إلى:

[https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2016.pdf](https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2016.pdf)

ويمكن ترجمة نتائج الجدول السابق في الشكل البياني التالي:



المصدر: من إعداد الباحث إنطلاقاً من معطيات الجدول باستخدام Excel 2007

من خلال الجدول والشكل نلاحظ تطور العدد الإجمالي للمشاركين في خدمة الهاتف النقال بصورة مذهلة فبعدما كان يقدر ب 27,562 مليون مشترك سنة 2007، وصل سنة 2017 إلى أكثر من 45 مليون مشترك موزعين على شبكات المتعاملين الثلاثة وهم أوراسكوم تيليكوم (جازي) وإتصالات الجزائر (موبيليس) ومجمع وطنية تيليكوم (نجمة). أي بزيادة تقدر بأكثر من 18 مليون مشترك أي ما يعادل 67%، مما يدل على أن الهاتف النقال أصبح الأداة المفضلة لدى الجزائريين والإرتباط بالعالم الرقمي، بذلك فهو القطاع الأكثر تطوراً في الجزائر.

وهذا التفوق يفسر محاولة التعويض عن النقص في مجال الشبكية الهاتفية الثابتة، وتتبع الكثافة الهاتفية (أي عدد المشتركين لكل 100 مواطن) نجدها هي الأخرى في تحسن مستمر، فقد قفزت من 81,5 % سنة 2007 لتصل سنة 2017 إلى ما يقارب 109%، هذه الكثافة كبيرة يمكن تفسيرها إلى:

- ◆ التطور السريع في شبكة الجيل الثالث؛
- ◆ إنخفاض التعريفات الهاتفية بالنسبة للشبكة؛
- ◆ تطور ظاهرة SIM التي توفر إمكانية إمكانية إمتلاك أكثر من شريحة لكل مشترك من المتعاملين الثلاثة.

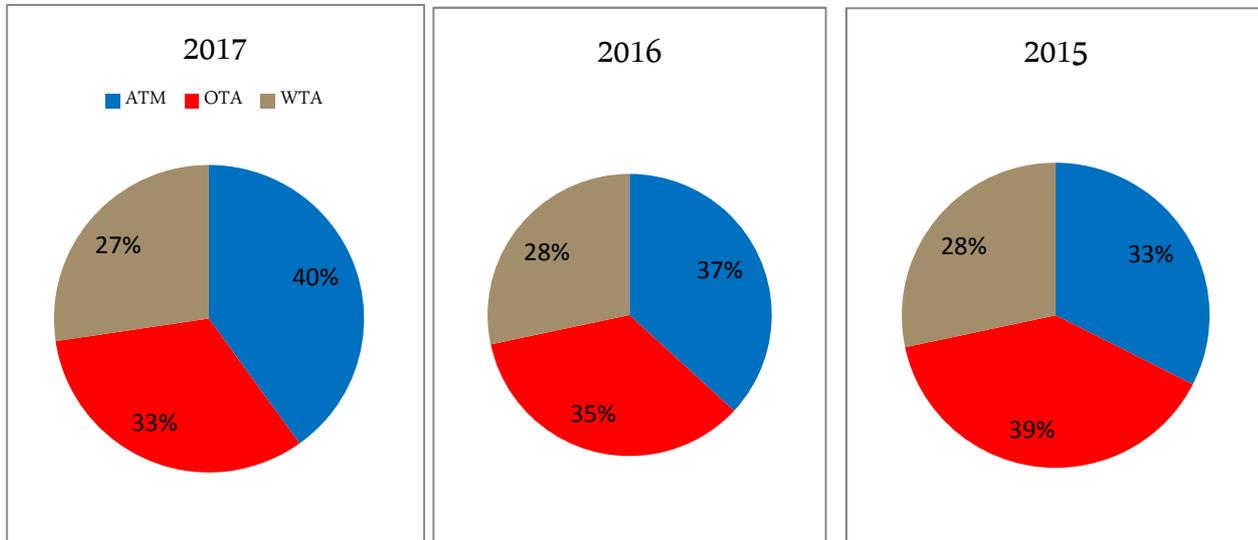
ويمكن تتبع تطور لحصص السوقية للمتعاملين الثلاث في الجدول الموالي.

جدول رقم (4-3): تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2017

المتعامل	2015	2016	2017
ATM	32,47%	36,85%	40,06%
OTA	39,19%	35,71%	32,60%
WTA	28,34%	27,44%	27,34%
المجموع	100%	100%	100%

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (2016)، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر، ص 34، انظر إلى الموقع التالي: [https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2016.pdf](https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2016.pdf) (تم الإصطلاح على الموقع بتاريخ 2018/08/23) سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (2017)، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر، ص 20، انظر الى الموقع التالي [https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2017.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2017.pdf) (تم الإصطلاح على الموقع بتاريخ 2018/08/23) ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة على الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال، فإنه يمكن إستخدام التمثيل البياني بواسطة الدوائر البيانية كما في الشكل التالي.

الشكل البياني رقم (4-8): تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة 2015-2017



المصدر: من إعداد الباحث إعتماذًا على معطيات الجدول بإستخدام برنامج Excel 2007

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن حصص المتعاملين الثلاث في سوق الهاتف النقال في الجزائر تتجه نحو التوازن، فبعدما كانت حصة الأسد تستحوذ عليها OTA في سنة 2015 بنسبة 39% متبوعة ب ATM ثم WTA اللذان كان يمتلكان 33% و 28% من إجمالي الحصة السوقية على التوالي، تغيرت الوضعية السوقية خلال 2017 بحيث أصبحت

ATM هي المسيطرة بحصة سوقية 40% فيما تراجعت OTA إلى المرتبة الثانية بحصة تقدر بـ33% وفي الأخير WTA بـ27% وهذا يرجع إلى إقبال المشتركين على خدمة (3G) و (4G) التي توفر فيها موبيليس العديد من المزايا من حيث الجودة والسعر، مقارنة بمنافسيها.

### ثالثا: توزيع المشتركين حسب شبكات الهاتف النقال

يمكن أن نبرز عدد مشتركى الهاتف النقال من خلال توزيعهم على الشبكات التالية:

#### 1\_ توزيع المشتركين حسب شبكة GSM

يمكن أن نوضح توزيع مشتركى الهاتف النقال في الجزائر حسب شبكة GSM من خلال الجدول التالي.

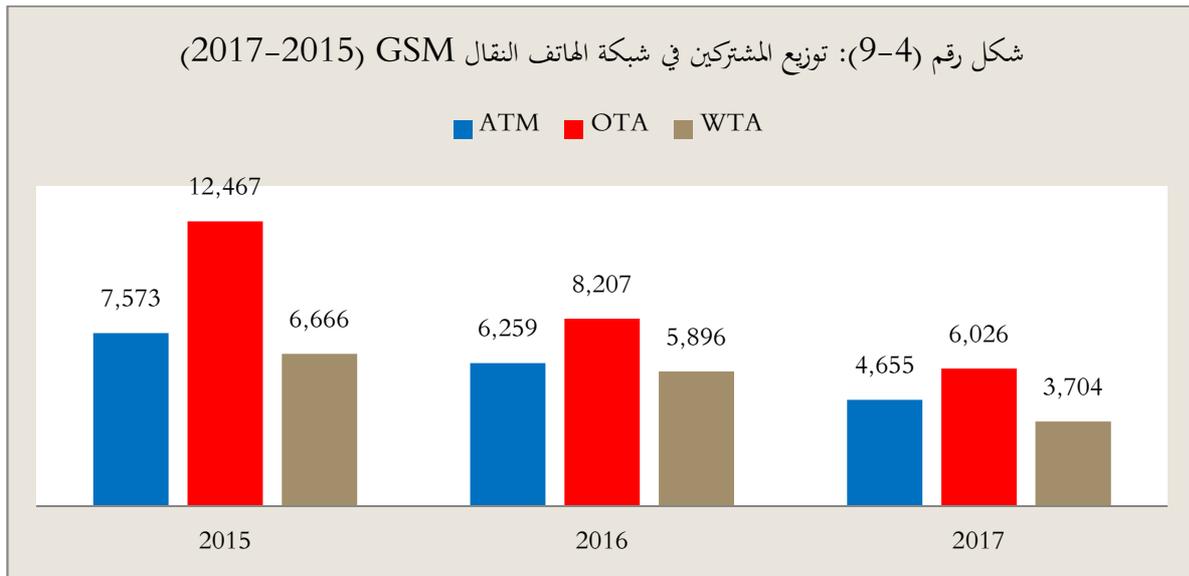
الجدول رقم (4-4): توزيع المشتركين النشطين في شبكة الهاتف النقال GSM (2015-2017)

المتعامل	2015	2016	2017
ATM	7 573 489	6 259 289	4 655 343
OTA	12 466 980	8 206 835	6 025 545
WTA	6 665 799	5 895 654	3 704 243
مجموع مشتركى GSM	26 706 268	20 361 778	14 385 131

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2017، ص 20، انظر الى الموقع التالي :

[https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2017.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2017.pdf) (تم الإصطلاح على الموقع بتاريخ 2018/08/23)

ويمكن ترجمة معطيات الجدول السابق في الشكل التالي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على معطيات الجدول بإستخدام برنامج Excel 2007

في سنة 2017، بلغ عدد مشتركى GSM 14,385 مليون مشترك، أي إنخفاض تقدر نسبته بـ 28,5% بالمقارنة مع سنة 2016. التي بلغ فيها عدد المشتركين الـ 20,215 مليون، فيما سجل متعامل أوراسكوم تيليكوم أول حصة في السوق قدرت بـ 41,89% متبوعًا بموبيليس 32,36% والوطنية للإتصالات بـ 25,75%. وهذه الوضعية راجعة إلى كون أوراسكوم تيليكوم للإتصالات الذي يعد آخر متعامل يقتحم السوق يملك أكبر حظيرة للمشتركين عبر النظام GSM قبل ظهور تكنولوجيات الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G) في الجزائر.

## 2\_ وضعية الهاتف النقال للجيل الثالث (3G)

يمكن أن نوضح توزيع مشتركى الهاتف النقال في الجزائر حسب شبكة (3G) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 3G (2015-2017)

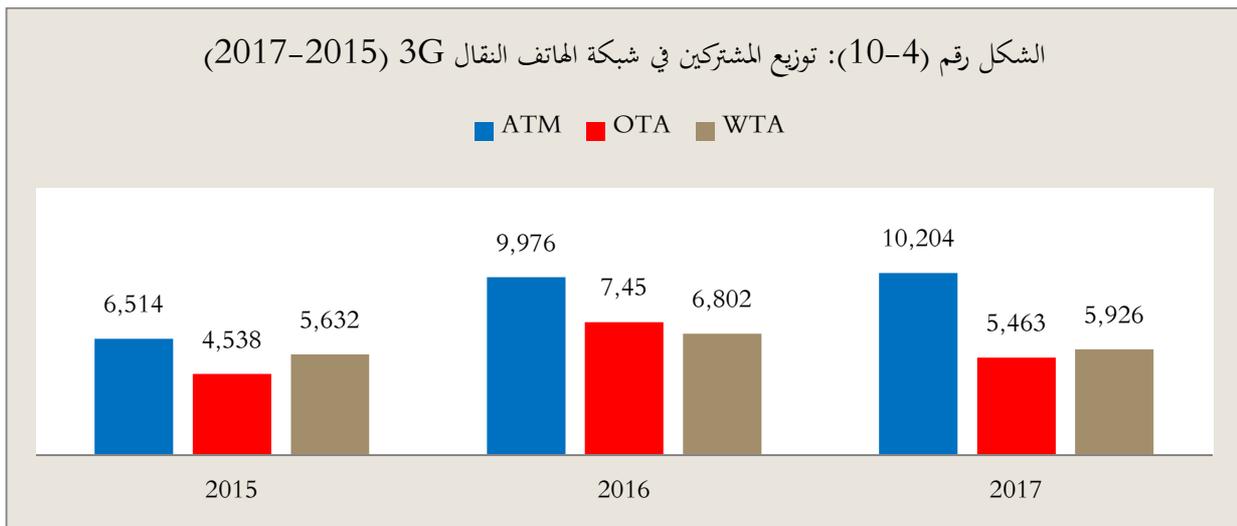
المتعامل	2015	2016	2017
ATM	6 513 951	9 975 769	10 204 002
OTA	4 538 185	7 450 538	5 462 916
WTA	5 632 561	6 801 678	5 925 945
مجموع مشتركى 3G	16 684 697	24 227 985	21 592 863

المصدر: من إعداد الباحث حسب التقارير التالية:

- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (2016) مرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر سنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 07.

- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (2017) رصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر سنة 2017، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ويمكن ترجمة معطيات الجدول السابق في الجدول الشكل التالي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول باستخدام برنامج Excel 2007

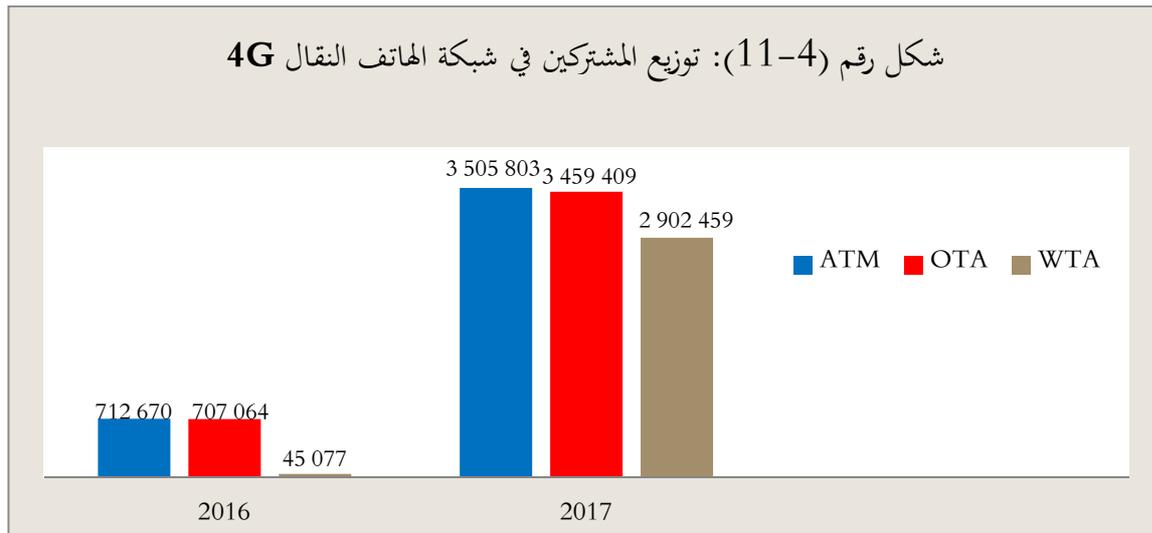
من خلال الجدول عرفت حظيرة المشتركين في الجيل الثالث إنخفاضًا بنسبة 11 % حيث بلغ عدد مشتركها 21,592 مليون مشترك خلال 2017 مقابل 24,227 مليون مشترك سنة 2016 وهذا نتيجة هجرة بعض المشتركين إلى خدمات الجيل الرابع. فيما يبقى المتعامل موبيلس يملك أكبر حصة في السوق فيما يخص الجيل الثالث ب 10,204 مليون مشترك سنة 2017، متبوعًا بالوطنية للإتصالات ب 5,925 مليون مشترك، ثم أوراسكوم للإتصالات ب 5,462 مليون مشترك.

### 3\_وضعية الهاتف النقال للجيل الرابع (4G)

يمكن أن نوضح توزيع مستخدمي الهاتف النقال في الجزائر حسب شبكة (4G) من خلال الجدول التالي:  
الجدول رقم (4-6): توزيع المشتركين في شبكة الهاتف النقال 4G (2016-2017)

المتعامل	2016	2017
ATM	712 670	3 505 803
OTA	707 064	3 459 409
WTA	45 077	2 902 459
مجموع مستخدمي 4G	1 464 811	9 867 671

**المصدر:** سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2017، ص 21، أنظر إلى الموقع التالي:  
[https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2017.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2017.pdf) (تم الإصطلاح على الموقع بتاريخ 2018/08/23 على 19:36)  
ويمكن ترجمة معطيات الجدول السابق في الشكل الآتي.



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادًا على معطيات الجدول باستخدام برنامج Excel 2007

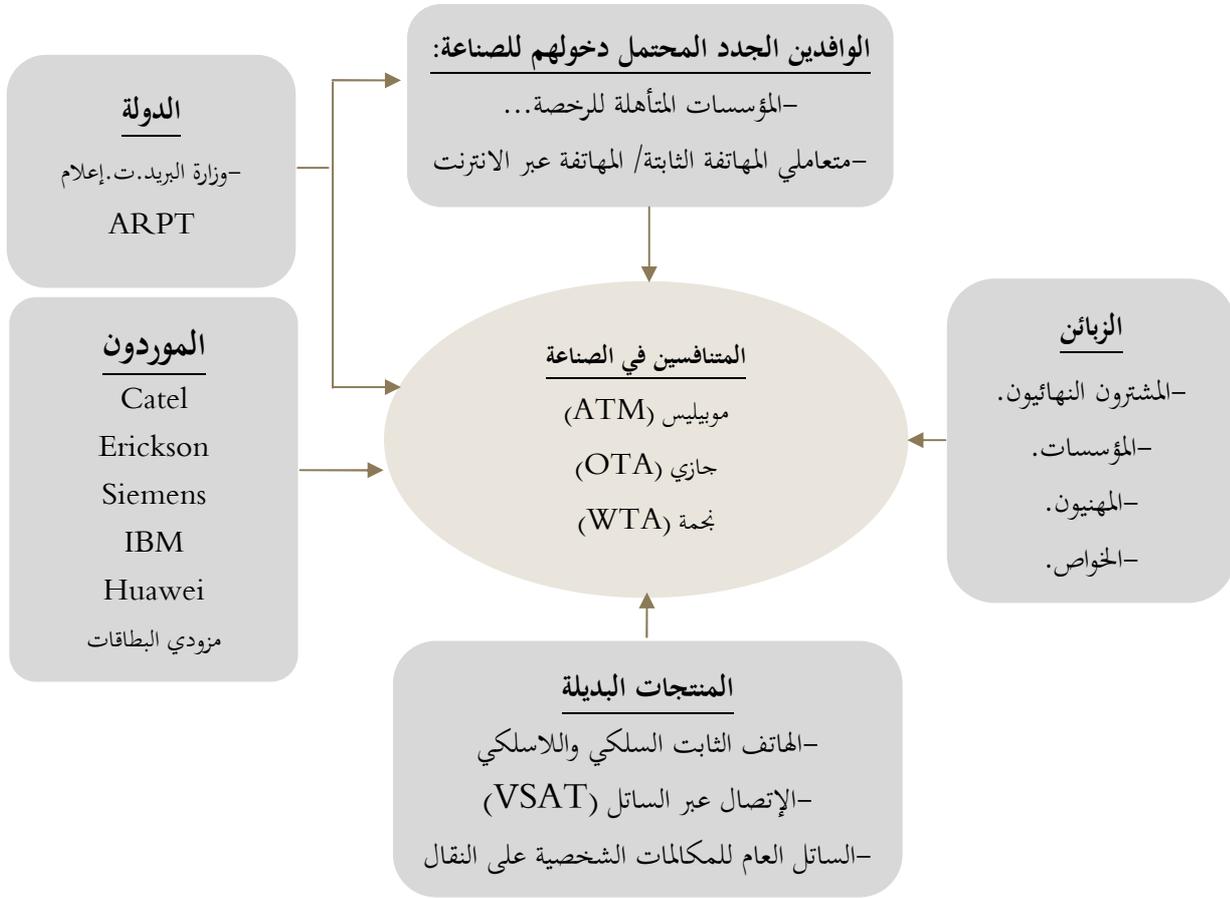
نلاحظ ان عدد المشتركين في الجيل الرابع سجلت إرتفاعاً كبيراً منتقلة من 1,464 مليون مشترك نهاية 2016 إلى 9,867 مليون مشترك نهاية 2017 أي بإرتفاع يفوق 570 % في غضون سنة، ويفسر هذه الإرتفاع إلى إنتقال في نظامي GSM و 3G نحو الجيل الرابع.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن المتعامل الأول في الهاتف النقال في الجزائر موبيليس مازال يحافظ على ريادته للسوق الوطنية حسب النتائج التي نشرتها سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية (ARPT) والتي تعكس تطور نشاط موبيليس في عام 2017 الذي يكرس للسنة الثانية على التوالي، المتعامل الرائد لسوق الهاتف والإنترنت المحمول في الجزائر. وحسب الحصيلة المالية لعام 2017 أظهرت أن المتعامل موبيليس يمتلك 40.06% من حصة سوق الهواتف المحمولة، مع تفوقها في قطاعات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G وبالفعل، يضع تقرير الـ (ARPT) المتعامل Mobilis بعد عام واحد من إطلاق الجيل الرابع، بصفته رقم 1 لخدمات الجيل الرابع 4G في الجزائر من حيث عدد المشتركين، وبالتالي تسجيل ما لا يقل عن 3 505 803 مشترك، بنسبة 35.53% من حصة السوق. وكما يمتلك المتعامل موبيليس أيضاً أكبر شبكة للهاتف المحمول من الجيل الثالث بـ 10.204.002 مشترك، أي 47.26% من حصة السوق. مع ملاحظة أن عدد المشتركين في الجيل الثالث يشكل 60% من زبائن موبيليس وهو ما يفسر تزايد شعبية إستخدام الإنترنت عبر الهاتف النقال على شبكة موبيليس. وبناءً على هذا النجاح وعلى ثقة الجزائريين فيه، يسعى المتعامل موبيليس في مواصلة مسار نجاحاته، من خلال إطلاق حلول مبتكرة وغير مسبوقه وعروض تنافسية وشفافة، فضلاً عن استمرار نشر شبكة (4G) الخاصة بها عبر كافة التراب الوطني والسماح للجزائريين من الإستمتاع بأفضل التكنولوجيا وبأفضل جودة للشبكة. وتلتزم موبيليس بتكريس موقعها الريادي، والمساهمة بشكل كبير في تنمية إقتصاد البلاد، بفضل ثقة الجزائريين و بفضل أكبر شبكة تقنية في الجزائر.

#### رابعا: تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائري حسب نموذج Porter

يعد نموذج Porter من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة وعليه سيتم إعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الإتصالات في الجزائر (الخدمة الهاتف النقال) والذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمس المحددة في النموذج على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخراً على المنافسة الأجنبية.

شكل رقم (4-12): نموذج Porter، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر



المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق الذكر، ص 246.

إن القراءة الأولية لنموذج الصناعة للمنافسة في قطاع الإتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح ما يلي:

**1\_ تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة:** يعتبر تدخل الدولة أهم الحواجز التي تقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر المتضمن ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخص دخول السوق الوطنية، مما يحدّ من قوة تهديد هؤلاء، لكن ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فتية عالية النمو، وذات كثافة سكانية مرتفعة مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب، الشيء الذي يشكل فرص إستثمارية جديدة أمام العديد من المؤسسات، وأهم الوافدين المحتمل دخولهم إلى الصناعة هي المؤسسات المبنية في الجدول أدناه.

جدول رقم (4-7): الوافدين الجدد المحتمل دخولهم في الصناعة (قطاع الهاتف النقال)

الترتيب	المؤسسة	بلد المؤسسة
1	MTN	جنوب إفريقيا
2	ORANGE	فرنسا
3	TELEFONICA MOVILES	إسبانيا
4	MAROC TELECOM	المغرب
5	MSI CELLULAR	هولندا
6	NVEST DEUTSH	ألمانيا
7	MTC TELECOM	الكويت

Source :ARPT (2004), **Rapport Final sur le Processus d'octroi de la 3<sup>ème</sup> Licence de Norme GSM**, P :7-8. Voir le site suivant :

[https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/divers/2004/rapport\\_Gsm.pdf](https://www.arpce.dz/fr/doc/pub/divers/2004/rapport_Gsm.pdf)

كما أبدت بعض المؤسسات العملاقة منها الفرنسية France Telecom إهتماماً واضحاً لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني موبيليس ومن ثم الإرتقاء بمستوى التعاون إلى شراكة إستراتيجية على الأمد الطويل.

**2\_ شدة المنافسة في الصناعة:** بالنسبة لشدة المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال فإنه يلاحظ من إنفتاح القطاع على المنافسة بموجب القانون (03-2000)، بقيت كثافة هذه الأخيرة منخفضة حيث أن القطاع يشكله ثلاث متعاملين فقط، الأمر الذي خدم المزايا التنافسية للمؤسسة وهو ما تعكسه الخصائص الهيكلية التالية:

**1-2 قلة عدد المتنافسين:** إن وجود قطاع قائم على ثلاث متعاملين يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائرية هي منافسة القلة، وتحتل ATM التابعة لإتصالات الجزائر الريادة من حيث أكبر عدد المشتركين، الثاني OTA لتنافس على الطبقة المتوسطة والقمة، وتليهما فيما بعد مؤسسة WTA، الأمر الذي نتج عنه عدة تأثيرات متبادلة بين المؤسسات العاملة في القطاع وردود فعل تتابعية سواء بالنسبة للقرارات السعرية أو العروض الترقية المقدمة. فبعد دخول مؤسسة WTA إلى القطاع نجد أن أسعار شراء الخطوط الهاتفية إنخفضت بنسبة 70 %، كما إنخفضت رسوم المكالمات بنسبة 50 % وإصدار المكالمات الدولية بنسبة 80 %<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة

(2001-2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، ص 197.

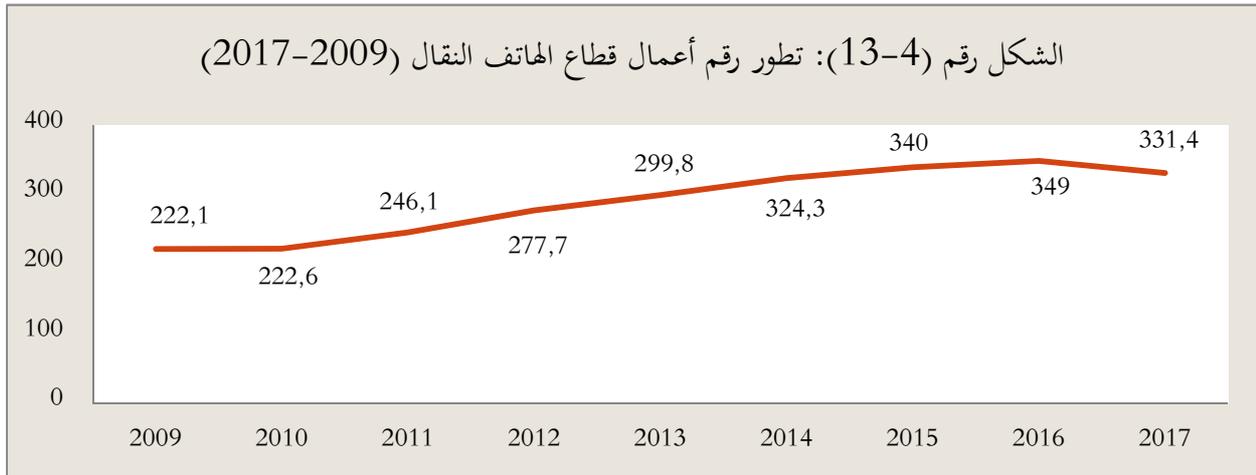
2-2 درجة نمو الصناعة: مازال قطاع الهاتف النقال الجزائري يشهد نمواً سريعاً جداً وهو ما يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين الذي وصل في نهاية 2017 إلى 45,846 مليون مشترك، كما أن رقم الأعمال المحقق في قطاع الهاتف النقال حقق هو الآخر قفزة نوعية حيث وصل إلى 331,4 مليار دج والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت.

الجدول رقم (4-8): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2009-2017) الوحدة: مليار دينار جزائري

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
رقم أعمال الهاتف النقال	222,1	222,6	246,1	277,7	299,8	324,3	340,0	349,0	331,4
نسبة التطور (%)	-	0,22	10,55	12,84	7,96	8,17	4,84	2,65	-5,04

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، رصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر سنة 2017، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ويمكن ترجمة معطيات الجدول في الشكل التالي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول باستخدام برنامج Excel 2007

شهد رقم أعمال قطاع الهاتف النقال تطوراً مذهلاً وسريعاً وهو ما يعكس النمو السريع الذي يشهده هذا القطاع، فبعد أن كان رقم أعمال قطاع الهاتف النقال لا يتجاوز 35 مليار دج نهاية سنة 2003 نجد أنه بلغ نهاية 2009 حوالي 221,1 مليار دج أي أنه تضاعف بحوالي 06 مرات وبنسبة نمو تقدر بـ 534.57% ويعود سبب هذا التطور المذهل في رقم الأعمال إلى جودة وتنوع الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين في القطاع، بالإضافة إلى التغيير الحاصل في أنماط المستهلك الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الثابت. في المقابل الانفجار المسجل في عدد إشتراكات الجيل الثالث (3G) وبدرجة أقل الجيل الرابع (4G)، كان له مفعوله على رقم الأعمال، حيث أنه بعد مرور السنة الأولى والثانية من إطلاق الجيل الثالث (3G) (2014-2015) حقق رقم الأعمال قفزة بـ 15,7 مليار دينار، لينتقل من

324,3 في 2014 إلى 340 مليار دينار في 2015، حيث أنه خلال هذه الفترة بلغ عدد مستخدمي الهاتف النقال (2G, 3G, 4G) حوالي 43 مليون مشترك. وما يمكن ملاحظته فقط هو أن رقم الأعمال للهاتف النقال للعام 2016 تطور بـ 2,65%، لينتقل من 340 مليار دينار في 2015 إلى 349 مليار دينار في 2016، أي بزيادة 09 مليار دينار في سنة واحدة بالنسبة للمتعاملين الثلاث (ATM, OTA, WTA). وهذا التطور يعتبر بطيئاً مقارنة بالسنوات الماضية، لينخفض في سنة 2017 إلى 331,4 مليار دينار.

**3\_ القوة التفاوضية للموردين:** يسعى المنافسون (المتعاملون) الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم إستثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل لزيائهم وتحقيق ميزة تنافسية، وأهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم:<sup>1</sup>

**-المجهاز الفرنسي Alcatel:** تقوم هذه المؤسسة الفرنسية بتقديم الحلول الخاصة بطرق الإتصال التي تمكن المتعاملين من إمتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت، صورة)، حيث تتواجد هذه المؤسسة في 130 دولة، كما يتعامل في السوق الجزائرية مع مؤسسة OTA.

**-المجهاز السويدي Ericsson:** يعتبر المورد الأكثر إنتشاراً في الجزائر، وبفضله تمكنت مؤسسة ATM من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات مؤسسة ATM سنة 2004 حوالي 3000 محطة، حيث يمدّها الجهاز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المطورة والخاصة بالإتصالات.

وتتعامل مؤسسة Ericsson في مجال نقل تكنولوجيا GSM, UMTS, GPRS في أكثر من 140 دولة، أما في السوق الجزائرية فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة ATM ومؤسسة WTA.

**-المجهاز الصيني HUWAEI:** يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الإتصالات، يمد ATM بالمنتجات، الخدمات، والحلول الملائمة لحاجتها، والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعيد، وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار.

**-المجهاز الصيني ZTE:** يسعى بدوره جاهداً للتموقع في السوق الجزائري، وينحصر تعاملها أكثر مع ATM.

<sup>1</sup>- موقع سلطة الضبط للإتصالات السلكية واللاسلكية الجزائرية، أنظر إلى الموقع التالي:

حيث يقوم هؤلاء بتجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة ويعتبر تأثير قوة المجهزين أو الموردن على متعاملي الهاتف النقال الجزائري ضعيفا للأسباب التالية:

- ◆ إعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفائتهم؛
- ◆ عدم تركيز هؤلاء المجهزين في شكل إتحادات المنتجين؛
- ◆ إعتبار منتجاتهم محورية لمتعاملي القطاع الآخر؛

**4\_ القوة التفاوضية للمشتريين:** تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين النهائيين (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل حافزاً مؤثراً على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، للأسباب التالية:

- ◆ إخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشتريين؛
- ◆ تماثل جودة الخدمات من طرف المتعاملين تقريبا ونمطية منتجاتهم؛
- ◆ عدم وجود حواجز الإنتقال من متعامل إلى آخر؛
- ◆ إخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشتريين على المنافسة.

**5\_ تهديدات المنتجات البديلة:** يعرف قطاع الهاتف النقال أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتجات الأساسية ويزيد هذا التأثير كلما زادت عدد البدائل ومن بينها نذكر:

- ◆ تهديد خدمة الهاتف الثابت على خدمة الهاتف النقال؛
- ◆ الإتصال عبر الساتل؛
- ◆ الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS).

**المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس**

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس من المؤسسات الوطنية القليلة إن لم نقل الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجية جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزة بإعتبار أن التنافس هنا قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الإقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

أولاً: نشأة وتعريف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

إن ظهور مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس جاء كنتيجة لإنفتاح السوق على المنافسة. ولذلك نحاول فيما يأتي التعرف بمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال التطرق إلى تطورها التاريخي ومن ثم التعريف بها.

1\_نشأة مؤسسة موبيليس: تم إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال "ATM" من خلال القانون رقم 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:<sup>1</sup>

♦ تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

♦ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهرة على إحترام قواعد المنافسة.

♦ في عام 2002 إستفادت شركة الإتصالات الجزائرية من رخصة لتنظيم نشاطات الهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة إتصالات الجزائر بإستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

♦ في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة إتصالات الجزائر وإنشاء "ATM موبيليس" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم برأس مال يقدر ب 100.000.000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم؛ تعرض على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وبجودة عالية، وتحتل مكانة مرموقة في مجال الإتصالات في الجزائر بإعتبارها المتعامل الأول في مجال الإتصال، ونشير إلى أن "موبيليس" هو الإسم التجاري للمؤسسة، فهي مؤسسة خدمية هدفها الربح وتخضع للقانون التجاري.

2\_التعريف بمؤسسة موبيليس: تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس، فرعاً لمؤسسة إتصالات الجزائر والمتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر، أصبحت مستقلة في شهر أوت 2003. حيث تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس بوضع وإستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال، كذا وتسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال.

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع:

[www.mptic.gov.dz](http://www.mptic.gov.dz) أطلع عليه يوم: 10-05-2018، على الساعة 23:33

وقد حدّدت مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس منذ نشأتها عدّة أهداف رئيسية وهي تتمثل في ما يلي: كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي. ويمكن تعريف مؤسسة موبيليس من خلال الإحصائيات والمعلومات الآتية:<sup>1</sup>

- ◆ يقدر رقم الأعمال السنوي ب 86.060.000.000 دج.
- ◆ شبكة تجارية متواصلة الإرتفاع وهي تبلغ حالياً 175 وكالة.
- ◆ عدد نقاط البيع المعتمدة: 15.451 وكالة
- ◆ أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- ◆ عدد نقاط البيع: 112.539
- ◆ أكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS)؛
- ◆ المقر الإجتماعي: حي الأعمال باب الزوار، رقم 05، قسم 27، 28 و29، باب الزوار، الجزائر العاصمة.
- ◆ رقم الهاتف: 23-92-13-13 (0) +213
- ◆ رقم الفاكس: 23-92-13-80 (0) +213
- ◆ البريد الإلكتروني: [dg@mobilis.dz](mailto:dg@mobilis.dz)
- ◆ الموقع الإلكتروني: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

#### ثانيا: إلتزامات، قيم وأهداف مؤسسة موبيليس

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع تعمل موبيليس دوماً عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. فموبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعار الجديد "أينما كنتم". هذا الشعار يعدّ تعهداً بالإصغاء الدائم ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحترام التنوع الثقافي، إلتزامها بدورها الإقتصادي ومساهمتها في حماية البيئة. ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة قامت مؤسسة موبيليس بالتعاقد مع عدة موردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على قرار شركة Ericsson السويدية لتطوير شبكتها خاصة الرئيسية منها (قلب الشبكة) ولتوسيع شبكة الراديو قامت

<sup>1</sup> -موقع وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/موبيليس>

تم الإضطلاع على الموقع بتاريخ 2018/08/22 على الساعة 19:08

المؤسسة موبيليس في إطار تنويع الموردين بإقتناء تجهيزات جد متطورة من عدد من الشركات مثل (HUAWEI, ZTE..)

إن إختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:

◆ الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات؛

◆ الإحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها؛

◆ مواجهة العدد المتزايد للمشاركين والتطورات الحاصلة في الطلب؛

وفيما يلي نستعرض أهم الإلتزامات والقيم التي تسهر على ترسيخها وكذلك الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة موبيليس

جدول رقم (4-9): أهم إلتزامات وقيم وأهداف مؤسسة موبيليس

القيم	الأهداف	الإلتزامات
- توفير محيط عمل محفز، نظيف وأمن؛ - الشفافية في التسيير؛ - كسب ولاء العاملين بها؛ - توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي؛ - رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛ - نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة؛ - التضامن، روح الفريق، العمل المتقن، الأخلاق، الأمانة، الإستحقاق، الوفاء، إحترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	- الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من السيطرة السوقية؛ - السعي لأن تكون الرقك واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛ - تطوير شبكتها التجارية؛ - إنتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالإحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛ - تطوير إتصال فعال؛ - تطبيق أحدث القواعد والإستراتيجيات فيما يخص إستغلال الموارد البشرية؛ - المساهمة في التنمية الإقتصادية بإعتبارها مؤسسة وطنية؛ - كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين؛	- شبكة تغطي التراب الوطني؛ - توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛ - تقلص عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛ - التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياها؛ - الإستماع الدائم للعميل؛ - التجديد المستمر بإستعمال اليقظة والذكاء الإقتصادي؛ - الوفاء والإلتزام بالتعهدات؛

المصدر: من إعداد الباحث إعتماذاً على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

ثالثا: تطور مؤسسة موبيليس

شهدت مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية عدة محطات وتطورات رئيسية، يعود سببها لقانون رقم 2000/03 وما ترتب عنه من نتائج، والجدول التالي يوضح أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

الجدول رقم (4-10): تطور مؤسسة موبيليس (2003-2017)

السنوات	الإجراءات
2003	- 03 أوت ظهور مؤسسة موبيليس. - ديسمبر إجراء أو إتصال بواسطة موبيليس.
2004	- (ماي) موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين. - (أوت) موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس بطاقة". - (ديسمبر) موبيليس تدشن أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة Huwaie الصينية للتكنولوجيا. - (ديسمبر) موبيليس تحرز على مليون مشترك.
2005	- (فيفري) موبيليس تقترح خدمة الانترنت عبر الهاتف MMS-GPRS تحت إسم Mobi Plus - (مارس) موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت. - (مارس) موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها. - (أفريل) موبيليس تحرز على مليوني مشترك. - (سبتمبر) موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك. - (أكتوبر) عائلة موبيليس تأخذ حجماً أكبر بأربعة ملايين مشترك.
2006	- (29 جانفي) في بيان صادر عن سلطة الضبط للبريد والمواصلات حول نتائج عملية تقييم شبكة التغطية ونوعية خدمات شبكات الهاتف النقال لمختلف المتعاملين في هذا المجال بعد أربع سنوات من النشاط في الجزائر، حيث سجلت موبيليس أحسن تغطية على المستوى الوطني قدرت ب 71,16 % كما بلغ عدد مشتركها إلى 05 ملايين مشترك، وبلغت الإيرادات التي تحصلت عليها الشركة خلال الفصل الثالث من السنة 18.287.057 دج. - (أفريل) تم إطلاق بطاقة التعبئة الجديدة ب 200 دج، بعدما كانت منحصرة في بطاقات التعبئة التالية: (500، 1000، 2000) دج. - (18 أفريل) تم إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق تحت إسم (gosto قوسط) من أجل تقديم مميزات كثيرة لخدمة الدفع المسبق.

<p>- (24 جانفي) سلطة الضبط تعلن أن شركة موبيليس هي أحسن شبكة للهاتف النقال في الوطن بمعدل تغطية وطنية قدرها 96,7 %.</p>	<p>2007</p>
<p>- (23 جانفي): موبيليس تعلن عن منتج جديد هو الانترنت اللاسلكية Mobicomme وذلك بإشتراك شهري تحت شعار الانترنت معك في كل مكان.                  - (22 فيفري): موبيليس تمر إلى الترقية الجديد ب 10 أرقام والذي أقرته سلطة الضبط وتمت هذه العملية بنجاح.                  - (أكتوبر): موبيليس تعلن عن عرض جديد Premium للدفع القبلي البعدي، الذي يمكن من حصول الزبون على العديد من الخطوط المجانية على مدار 24 ساعة وبلغ عدد مشتركها 7,17 مليون مشترك .</p>	<p>2008</p>
<p>- (18 ماي): موبيليس تعلن إطلاق الطبعة الجديدة لموقعه الإلكتروني باللغة العربية                  - (12 أكتوبر): موبيليس تعلن عن إطلاق عرض جديد يسمى Pack jeune الذي يسمح بالإستفادة من أرقام مفضلة بأسعار منخفضة؛                  - (27 أكتوبر): موبيليس تطلق المفتاح Mobiconect، وهو المفتاح الخاص بالانترنت والذي يسمح بالإبحار عبر الشبكة العنكبوتية؛</p>	<p>2009</p>
<p>- (جانفي): موبيليس ترافق مناصري الفريق الوطني لكرة القدم إلى أنغولا برسم بطولة CAN 2010                  - (ماي): موبيليس تشارك في الطبعة 7 لصالون Med IT بقصر الثقافة.                  - (1 سبتمبر): موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق والدفع البعدي.</p>	<p>2010</p>
<p>- (14 جوان): موبيليس تطلق عرضها الجديد المحدود لخدمة الدفع البعدي Premium Top                  - (26-28 سبتمبر): موبيليس تعرض خدمات الجيل الثالث من خلال مشاركتها في الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام MED-IT.                  - (24-27 أكتوبر): موبيليس تشارك في الصالون الدولي للإتصالات " ITU Telecom World</p>	<p>2011</p>
<p>- (24 جانفي): موبيليس تطلق خدمة بلاك بيرى موي كوربورت الخاصة بالمؤسسات.                  - (19 مارس): موبيليس تطلق مكالمات ب 50 دج طيلة اليوم لمشركي خدمة الدفع المسبق "مبتسم" مدى الحياة.                  - (29 ماي): موبيليس تطلق باقة الـ SMS (مدى الحياة).                  - (30 ماي إلى 5 جوان): موبيليس تشارك في الدورة 45 لمعرض الجزائر الدولي.</p>	<p>2012</p>

<p>- (4 ماي): موبيليس تطلق أول حلقة من مسلسل Switchers بالتعاون مع التلفزيون الجزائري و Samsung ؛</p> <p>- (17 إلى 19 نوفمبر): موبيليس تشارك في المنتدى العالمي للمجتمع الشبكاتي NEST 2013 بالو.م.أ</p> <p>- (15 ديسمبر): قبلت سلطة الضبط البدء الفعلي والرسمي لترويج و تسويق عروض الجيل الثالث لكل مشغلي الهاتف النقال في الجزائر هاهي موبيليس تدرشن عروضها في حفل أحضروا فيه اللاعب الأرجينيني السابق "Diego Armando Maradona".</p> <p>- (ديسمبر): تم إطلاق الجيل الثالث 3G .</p>	<p>2013</p>
<p>- (30 جانفي): 3G<sup>++</sup> موبيليس في 19 ولاية بعد مصادقة سلطة البريد والمواصلات، على جودة وقوة الشبكة ومطابقتها لبنود دفتر الشروط.</p> <p>- (6 مارس): تم إطلاق لقب موبيليس الرابطة 1 وموبيليس الرابطة 2 على البطولة الوطنية المحترفة لكرة القدم.</p> <p>- (5 إلى 10 سبتمبر): موبيليس تشارك في الصالون الدولي للإلكترونيات IAF ببرلين (ألمانيا).</p>	<p>2014</p>
<p>- (28 ماي): موبيليس أعلنت إشارة الإنطلاق الرسمي لخدمة الهاتف النقال على طول خط ميتر الجزائر.</p> <p>- (أوت): موبيليس تزود بتكنولوجيا Radio Dot System لأول مرة في الجزائر التي تهدف إلى توسيع تغطية شبكاتها داخل العمارات وأماكن السكن العمومي</p>	<p>2015</p>
<p>- (18 جانفي) موبيليس تعلن عن تغطية التراب الوطني ككل بشبكة 3G<sup>++</sup>.</p> <p>- (19 أفريل): موبيليس تطلق خدمة Men3andi الخدمة التي تسمح لأقارب المشتركين بالإتصال بهم حتى بدون رصيد.</p> <p>- (7 ماي): موبيليس ترافق فعاليات Google Days المنظم ن طرف المدرسة العليا للإعلام الآلي.</p> <p>- (23 ماي): تم إعلان موبيليس في المرتبة الأولى الحاصلة على رخصة مؤقتة للجيل الرابع (4G).</p> <p>- (جوان): موبيليس تطلق حملتها الخيرية الخاصة برمضان 2016 "معاً لإقتناء حافلات مدرسية لتلاميذ المناطق المعزولة".</p> <p>- (22 جوان): موبيليس تكرم أوائل الطلبة الجامعيين المتفوقين.</p> <p>- (6 أوت): موبيليس ترافق الجمعية الخيرية "نسرين" في زيارة خصت بها الأطفال والمرضى ذوي الإحتياجات الخاصة بالحراش.</p>	<p>2016</p>

<p>- (جانفي): زبائن موبيليس تعدى 20 مليون مشترك منهم 12 مليون مشترك في خدمة الجيل الثالث و 4.5 مليون مشترك في خدمة الجيل الرابع والباقي يمثل مشتركى الجيل الثاني وشرائح M to M.</p> <p>- (4 جانفي): تم إطلاق أول طبعة تطبيقية لتحميل الألعاب الإلكترونية الخاصة بالأطفال على الهواتف الذكية المسماة Mobilis Store Aréna؛</p> <p>- (30 ماي): موبيليس تعلن عن إطلاق عرضها الترويجي "150 رمضان" الموجه لزبائن عرض مبتسم 2G/3G.</p> <p>- (1 أوت) موبيليس تعلن عن إطلاق خدمة MobMic التي تمكن زبائن الدفع البعدي والمسبق أتوموتكيا من إدخال رسائل مشخصة على شاشات هواتف المتصل بهم.</p>	<p>2017</p>
<p>- (أفريل): موبيليس يكف عن عرض eXtra من أجل مواكبة الإحتياجات الإستهلاكية للزبائن.</p> <p>- (ماي): موبيليس تكشف عن عرضها الترويجي الخاص بالمحترفين مكالمات غير محدودة 24/24 سا نحو شبكة موبيليس ورصيد إضافي ضخم من الانترنت يصل إلى 80 Go.</p> <p>- (أوت): موبيليس تعلن عن إطلاق عرض ترويجي خاص بعرض « 500PixX » الموجه لزبائن الدفع المسبق.</p>	<p>2018</p>

المصدر: من إعداد الباحث حسب معطيات موقع مؤسسة موبيليس: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

#### رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الإتصالات الرسمية داخل المؤسسة. ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤطر جزائري 100% ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 07 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة موزعون كالآتي:

1\_ **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة، والتعريف بسياسات التسيير من خلال تنفيذ التوجهات الإستراتيجية للمديرية العامة وضمن إنجازها.

2\_ **مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزانة المؤسسة وجمع العمليات المالية الخاصة بها، وتتمثل أبرز هذه المهام فيما يلي:<sup>1</sup>

◆ إعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية للمؤسسة؛

◆ متابعة العمليات الجبائية؛

◆ العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛

◆ الإهتمام بتسيير الموارد والأسعار والتحويلات البنكية؛

◆ إعداد ومتابعة الميزانيات المالية بالمؤسسة.

3\_ **مديرية العلامة والاتصال:** تولي المؤسسة إهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد العلامة والاتصال مديرية خاصة بهما وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث. ومن أهم مهام هذه المديرية:

◆ العمل على تطوير صورة المؤسسة وبناء العلامة؛

◆ التخطيط للحملات الإشهارية؛

◆ تنظيم الملتقيات والمعارض والصالونات؛

◆ تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها؛

◆ تطوير الاتصالات العامة الكبيرة كالعلاقات مع الصحافة والعلاقات العامة.

4\_ **مديرية الإستراتيجية:** تهتم هذه المديرية بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة، حيث أن هذه المديرية تهتم بمتابعة باقي الأقسام ومراقبة مدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية المخططة، وتتميز هذه المديرية بالمرونة في إتخاذ قراراتها وذلك حسب ما تمليه ظروف السوق أو سير العمليات داخل المؤسسة.

5\_ **مديرية النظام المعلوماتي:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة، وهي تتمتع بالإستقلالية والمرونة ما يمكنها من العمل على ضمان نقل المعلومات إلى الشركاء والعملاء على حد سواء، وذلك من خلال جمع المعلومات وضمان توصيلها إلى الجهات المعنية.

6\_ **مديرية صفقات المؤسسة:** تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> - موقع مؤسسة موبيليس، أنظر إلى الموقع التالي: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

7\_المديريات الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية في كل من: الوسط، قسنطينة، سطيف، عنابة، الشلف، وهران، بشار وورقلة. إلى جانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام التالية:

-قسم التقنيات الشبكات والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

-قسم السوق العمومية: الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق.... إلخ .

-قسم الشؤون الداخلية: الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة وإعداد التقارير المراجعة، وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الإنحرافات ورفع من جودة العروض المقدمة.

-الديوان: يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

♣ المستشار التقني.

♣ مستشار الموارد البشرية.

♣ مستشار قانوني.

♣ المساعدة الرئيسية.

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديريات على إتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي.

الشكل رقم (4-14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس، أنظر إلى الموقع التالي: <http://www.mobilis.dz>

هذا التنظيم الذي إعتمدته مؤسسة موبيليس من أجل ضمان السير الحسن للأعمال والمهن وكذلك الولوج إلى المنافسة من خلال إستغلال رخصة الجيل الثالث. ونشير إلى أن الهيكلية التنظيمية للمؤسسة عرفت عدة إصلاحات وعدة تغييرات إلى أن وصلت إلى هذا البناء.

المطلب الثالث: أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس عدة عروض وخدمات سنحاول إنجازها في الجدول التالي.

أولاً: العروض والخدمات المقدمة لمشاركي GSM

جدول رقم (4-11): العروض المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس لمشاركيها (GSM)

2-عروض الدفع المسبق	1-عروض الدفع المؤجل
<p>-يقوم الزبون هنا بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، ويتكون من الأنواع الآتية:</p> <p>أ-عرض موبيليس البطاقة: ويسمح بالحصول على خط هاتف نقال بدون دفع إشتراك؛</p> <p>ب-عرض موبيل لايت: هو عرض مكالمات ورسائل بتكلفة منخفضة داخل شبكة موبيليس</p> <p>ج-عرض موبيل بوست: هذا العرض مخصص لأصحاب الحساب البريد الجاري مع إقتطاع مبلغ شهري ثابت؛</p> <p>د-عرض بريميموم Top: وهو عبارة عن إشتراكات 0661، موبيل كونكت يمكن من خلاله الإستفادة من إرسال رسائل SMS, MMS وغيرها من العروض: توفيق، باطل، قوسطو...إلخ</p> <p>وخاصة العرض "توفيق" الذي لقي رواجاً منقطع النظير لدى فئة الطلبة.</p>	<p>-الزبون يدفع قيمة المكالمات بعد إنتهاء المدة المخصصة لكل عرض عن طريق الفاتورة ويشمل الأنواع التالية:</p> <p>1-عرض الإشتراك العادي: فيه Résidentiel Mobilis</p> <p>-الرسائل القصيرة-إظهار الرقم-إخفاء الرقم-الرسائل الصوتية-المكالمات المزدوجة-تحويل المكالمات-المكالمات بثلاث أطراف-فاتورة تفصيلية-المكالمات الدولية.</p> <p>ب-العرض الجزافي Forfait</p> <p>يمكن للعملاء الإتصال بكل حرية ضمن أربع صيغ مختارة (2سا، 4سا، 6سا أو 8سا)، يقدم العرض كذلك إتصالات غير محدودة ومجانية لرقمين مفضلين عبر شبكة موبيليس.</p>
3-عروض الشركات والمحترفين (أصحاب المهن الحرة)	
المحترفون	الشركات
<p>-عرض مهني: وهو إشتراك بصيغة 800 أو 1200 دج للشهر، مع المزايا التالية:</p> <p>-من 50 إلى 250 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات.</p> <p>-مكالمة مجانية من 8 سا إلى 18 سا إلى الأرقام المختارة.</p> <p>- تجديد الإشتراك عن طريق التعبئة الإلكترونية "أرسلني".</p> <p>-البلاك بيرى للانترنت النقال: عبارة عن ثلاثة أنواع يسمح</p>	<p>-عرض Forfait هو عرض موجه أساساً للمؤسسات ويمكن الإستفادة بالإشتراك على الأقل في 10 خطوط وتنخفض أسعار هذا العرض كلما ازدادت عدد الخطوط.</p> <p>-عرض الرعاية: رعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الإستفادة من الأسعار المغرية.</p> <p>-عرض موبيل كنترول: ويقترح الخدمات التالية:</p>

<p>بتلقي إرسال الرسائل الإلكترونية، الهاتفية، الإبحار عبر شبكة الانترنت، المذكورة.</p> <p>-موبي كوناكت: عبارة عن مفتاح للانترنت، إشتراك غير محدود، يمكن إستعماله كمفتاح USB مع بطاقة تخزين تصل إلى 02 Go .</p> <p>عرض بريميميوم TOP: وهو عبارة عن إشتراكات 0661، موبي كونكات يمكن من خلاله الإستفادة من إرسال رسائل MMS, SMS وغيرها.</p>	<p>MMS, GPRS، المكالمات الدولية، التحوال الدولي.</p> <p>-عرض موبي كوربورات ويقترح مكالمات مجانية بين الموظفين-رسائل مجانية-خدمة GPRS MMS ب 0.09 Ko.</p> <p>-عرض المجموعة: عبارة عن عروض تتكيف بحسب الإحتياجات وبأسعار تنافسية في السوق وتتراوح بين 03 وأكثر من 100 حط.</p> <p>البلاك بيرى للانترنت النقال: عبارة عن ثلاث أنواع يسمح بتلقي إرسال الرسائل الإلكترونية، الهاتفية، الإبحار عبر شبكة الانترنت.</p> <p>-موبي كونكات: عبارة عن مفتاح للانترنت، إشتراك غير محدود، يمكن إستعماله كمفتاح USB مع بطاقة تخزين تصل إلى 02 Go</p>
--	---

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس.

#### ثانيا: عروض وخدمات مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G)

هي كالتالي يومية، أسبوعية وشهرية للدفع المسبق و شهرية للدفع بعدي و هناك اشتراك داري نات 3G Darynet++ مع مفتاح موبي كونكت. "Mobiconnect"

#### 1-الدفع المسبق: الذي يشمل عروض Navigui الخاصة بشبكات الجيل الثالث والجيل الرابع:

-عرض Navigui 3G: تواصل شركة موبيليس إطلاق العديد من العروض الجديدة الخاصة بالجيل الثالث، حيث أطلقت عرضًا جديدًا أطلقت عليه 3G++ Pack Navigui Free على مستوى 19 ولاية تشملها تغطية الجيل الثالث لموبيليس. العرض متوفر بسعر 1000 دج ويشمل على مفتاح الأنترنت إضافة لبطاقة سيم 3G++ Navigui إضافة إلى إتصال بالأنترنت أسبوعي بسعة 250 Mo لمدة أسبوعين.

وإستكمالاً لهذا العرض تمنح موبيليس تخفيضات هامة على حزمة Navigui Free 3G تقدر ب 75 % خلال الفترة من 24 مارس إلى غاية 07 أبريل، ثم تخفيض ب 50 % خلال الفترة من 08 إلى 22 أبريل.

-عرض Navigui 4G: عرض موبيليس نايفي 4G الجديد هو أحدث عروض موبيليس المتناسبة مع الجيل الرابع، ويتوفر هذا العرض حاليًا في ولايات ورقلة، الجزائر وهران أي الولايات التي تتوفر فيها خدمة الجيل الرابع لموبيليس.

وفي التفاصيل يحتوي هذا العرض على شريحة نايفي 4G إضافة لـ 12 Go أنترنت صالحة لمدة 6 أشهر بواقع 2 Go كل شهر إضافة إلى هدية ترحيب في الشهر الأول تتمثل في 3 Go أنترنت ودخول مجاني إلى الفيسبوك والواتس آب صالحة لمدة 30 يوم.

وأيضا العرض الجديد مع كل المزايا المذكورة سابقا بمبلغ 2400 دج. كما يمكن شراء جوازات أنترنت جديدة من خلال تشكيل #600\* أو عبر الدخول للرابط [internet.mobilis.Dz](http://internet.mobilis.Dz) من نفس الشريحة. ويمكن الإطلاع على الرصيد من خلال تشكيل #222\*. بعد إنتهاء رصيد الأنترنت يبقى بالإمكان الإتصال بالأنترنت بسرعة مخفضة.

**2-الدفع البعدي:** كشف متعامل الهاتف النقال موبيليس عن عروض جديدة خاصة بمشتركي الدفع البعدي Win Max Control و Win Max Libre حيث قامت موبيليس بمضاعفة حجم الأنترنت ثلاثة مرات أكثر مع وصول مجاني لكل من الفيسبوك والواتساب، وزيادة في عدد الساعات الخاصة بالمكالمات نحو الشبكات الأخرى.

## 1-2 عروض: Win Max Control

♦ **عرض: Win Max Control 1300:** بسعر 1300 دج يتحصل المشترك على:

- مكالمات ورسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو موبيليس؛

- 5 ساعات مكالمات نحو الشبكات الأخرى؛

- 15 Go أنترنت مع وصول مجاني للفيسبوك والواتساب.

♦ **عرض: Win Max Control 2000:** بسعر 2000 دج يتحصل المشترك على:

- مكالمات ورسائل قصيرة SMS نحو موبيليس مجانية؛

- 7 ساعات مكالمات نحو الشبكات الأخرى؛

- 30 Go أنترنت مع دخول مجاني للفيسبوك والواتساب.

♦ **عرض: Win Max Control 3500:** بسعر 3500 دج يتحصل المشترك على:

- مكالمات ورسائل مجانية وغير محدودة نحو موبيليس.

- 10 ساعات مكالمات نحو الشبكات الأخرى.

- 50 Go أنترنت مع وصول مجاني للفيسبوك والواتساب.

## 2-2 عروض Win Max Libre:

◆ عرض: **Win Max Libre 1300** : يتحصل المشترك من خلال هذا العرض على:

- مكالمات ورسائل مجانية وغير محدودة نحو موبيليس.
- 6 ساعات مكالمات نحو الشبكات الأخرى.
- حجم إنترنت ترحيبي يقدر ب 30 Go صالح لشهرين.
- 18 Go إنترنت مع وصول مجاني للفيسبوك والواتساب.

◆ عرض: **Win Max Libre 2000** : يتحصل المشترك من خلال هذا العرض على:

- مكالمات ورسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو موبيليس.
- 08 ساعات مكالمات نحو الشبكات الأخرى.
- حجم إنترنت ترحيبي يقدر ب 60 Go صالح لشهرين.
- 35 Go إنترنت مع ولوج مجاني للفيسبوك والواتساب.

◆ عرض: **Win Max Libre 3500** : يتحصل المشترك من خلال هذا العرض على:

- مكالمات ورسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو موبيليس.
- 12 ساعة مكالمات نحو الشبكات الأخرى.
- حجم إنترنت ترحيبي يقدر ب 100 Go صالح لشهرين.
- 60 Go إنترنت مع ولوج مجاني للفيسبوك والواتساب.

ثالثا: الخدمات والعروض الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس

فضلاً عن العروض التي تقدمها فإن مؤسسة ATM للهاتف النقال تعرض مزيجاً متنوعاً من الخدمات على مشتركيها، والتي تنافس بها في السوق الجزائري مع شركات مشهورة وذات كفاءة وسمعة عالمية<sup>1</sup>، ومن هذه الخدمات ما يلي:

**1- خدمة نغمتي:** تسمح هذه الخدمة للزبون بتخصيص نغمة إنتظار خاصة بالمستفيد وفقاً لمزاجه، وذلك بفضل مجموعة واسعة من النغمات الممتعة (الموسيقى، والمؤثرات الصوتية، سكاتش... إلخ)

**2- الفايبروك عبر SMS:** الخدمة التي تسمح للزبون بالبقاء على إتصال عبر الرسائل القصيرة SMS بالشبكة الإجتماعية المفضلة وهي تسمح بإدارة الفايبروك الخاص به بغض النظر عن نوع هاتفه النقال.

**3- خدمة رصيدي:** تمكّن الزبون من الإطلاع على حسابه البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS للإستفادة من الخدمة، حيث يكفيه إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603 ؛

**4- خدمة 644:** سواء كان المستفيد من مشتركي الدفع المسبق أو البعدي، تمكنه هذه الخدمة من التعرف مجاناً على كل المكالمات التي فاتته في حالة ما إن كان هاتف المستفيد مغلق أو خارج مجال التغطية ، وهذا بفضل خدمة "644"

**5- خدمة كلمني:** وهي خدمة مجانية يستطيع عملاء موبيليس بواسطة هذه الخدمة الإتصال بمراسليهم للدفع المسبق والدفع البعدي في حال كون الرصيد غير كافٍ، ويتم ذلك عن طريق تشكيل الصيغة التالية #606\*، ويمكن لمشاركي الدفع المسبق الإستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل من 3 دج مع عدم تجاوز 5 رسائل في اليوم<sup>2</sup>.

**6- خدمة أرسلي:** هي خدمة للتعبئة الإلكترونية، تمكن المستفيد منها من التّحكّم بكلّ حرية في ميزانيته. كما تمكنه موبيليس من إمكانية تعبئة رصيد يتناسب مع حاجياته ، وذلك على مستوى إحدى الوكالات التجارية لموبيليس أو أيّ نقطة من نقاط البيع المعتمّدة.

**7- خدمة سلكني:** خدمة جد بسيطة ومتوفرة 24/سا، موجهة لجميع زبائن الدّفع المسبق لموبيليس. وهي خدمة لنقل رصيد آخر حيث يستطيع العميل ذو الدفع المسبق إجراء نقل الرصيد ابتداءً من مبلغ 40 دج حتى 500 دج، وتبلغ كلفة النقل 10 دج بإحتساب كل الرسوم ، كما يجب أن لا تتجاوز عدد عمليات نقل الرصيد 5 مرات في اليوم.

<sup>1</sup> \_أنظر الملحق رقم (5) ص 422.

<sup>2</sup> \_نقلًا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس، أنظر إلى الموقع التالي:

[www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=5](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=5) . تاريخ الإطلاع عليه: 2018/08/21.

- 8- خدمة راسيمو: تمكن هذه الخدمة من التعبئة الإلكترونية " راسيمو " لموبيليس من تعبئة رصيد المستخدم أو رصيد شخص آخر مجاناً، أينما كان ودون تنقل، هذا العرض موجه لجميع مشتركى الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس.
- 9- خدمة Fax Data: هذه الخدمة تتيح إرسال وإستقبال الفاكس عن طريق الهاتف النقال، الذي يجب أن يكون متصلاً ب Un Kit الخاص ب Télécopieur 3G، أو متصلاً بحاسوب مجهز بخدمة خاصة بالفاكس.
- 10- خدمة Un Portail Wap: وتسمح هذه الخدمة بإستعمال الانترنت مباشرة من الهاتف النقال، وذلك من خلال إرسال المعلومات عبر الموقع GSM.
- 11- خدمة GPRS: تمكن هذه الخدمة من إرسال وإستقبال المعلومات إنطلاقاً من الهاتف النقال، بسرعة تدفق تقدر ب 115 KB في الثانية أي أن سرعة التدفق تعادل ثلاثة أضعاف سرعة تدفق GSM.
- 12- خدمة UMTS: هذه الخدمة مستقلة عن خدمة GSM وقد تصل سرعة نقل المعلومات في بعض الأحيان إلى 200 ضعف سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS، مما يسمح بالإبحار في عالم الانترنت بسرعة أكبر، كما يسمح بمشاهدة البرامج التلفزيونية وتسجيل الأفلام من خلال الهاتف النقال<sup>1</sup>.
- كما أن موبيليس تمكن المشترك العادي من الحصول على الخدمات التالية مجاناً:
- ♣ إظهار الرقم: تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم وإسم مراسل على شاشة هاتف إذا كان موجوداً في قائمة إتصالات.
  - ♣ إخفاء الرقم: تسمح بالإحتفاظ بسرية رقم الهاتف، إذ يكفي إدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة.
  - ♣ الرسائل الصوتية: هذه الخدمة تقوم بتوجيه المراسل بشكل تلقائي إلى الموزع الصوتي في حالة كون المتصل به خارج مجال تغطية الشبكة أو كان الهاتف مغلق، وبعد تشغيل الهاتف يتلقى رسالة قصيرة تفيده بتلقي رسالة صوتية على البريد الصوتي يمكنه الإطلاع عليها من خلال الإتصال بالرقم 123.
  - ♣ المكالمات المزدوجة: إذا كان المشترك يجري مكالمة، فإن هذه الخدمة تمكنه من إستقبال مكالمة ثانية في الوقت عينه.
  - ♣ تحويل المكالمات: حيث يمكن تحويل جميع مكالماتك إلى البريد الصوتي للمشارك أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.
  - ♣ المحاضرات الثلاثية: تسمح هذه الخدمة بإجراء مكالمة بين ثلاثة أشخاص كحد أقصى.
  - ♣ خدمة التجوال Roaming: هذه الخدمة متاحة دون تسعيرة ودون ضمان إشتراك، حيث أنها تسمح للمشاركين

<sup>1</sup> \_ موقع مؤسسة موبيليس، أنظر إلى الموقع التالي: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

المتواجدين بالخارج بإرسال وإستقبال مكالماتهم بنفس الأرقام المستعملة داخل الوطن، حيث أن المتعاملين في الدول الأجنبية مرتبطون مع مؤسسة ATM بموجب إتفاقيات خدمة التجوال.

#### المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس

من أجل بلوغ الهدف المنشود بالبقاء والتطور ضمن متطلبات ومقتضيات إقتصاد المعرفة، تعلم مؤسسة موبيليس بقناعة تامة أنه لا خيار لها سوى الإعتتماد على تحليل إستراتيجي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد.

#### أولاً: واقع الذكاء الإقتصادي في مؤسسة موبيليس

فموبيليس هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الإستقرار ومحيط تنافسي متغير نسبياً، إذ أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديداً على المؤسسة. مما يؤثر تأثيراً كبيراً على قراراتها الإستراتيجية نظراً لإرتباطها بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المدرجة ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية. ويساعد الذكاء الإقتصادي عملية إتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الأخرى لإستغلال الفرص وتجنب التهديدات، فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهم المؤسسة، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في "إستهداف اليقظة" بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز وغربلة وإستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعمليها لتغذية القرارات الإستراتيجية. وما جعل من ذلك ممكناً وسهلاً هو إعتماؤها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظراً للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن الذكاء الإقتصادي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لأن معلومات الذكاء هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة، كما أن أغلب المعلومات التي أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فلا تلقي نفس الإهتمام، لذا يجب على مؤسسة موبيليس أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية إن أرادت البقاء أمام منافسيها.

#### ثانياً: تحليل الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس

إن إشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات المتنافسة في السوق، إلا أنه في حالة مؤسسة موبيليس فقد حدث العكس على إعتبار أن القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر إلى سوق الهاتف

النقل في الجزائر التي تحتوي أكثر من 40 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق، كما أن طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر، وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية. وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها من الشكل الآتي.

شكل رقم (4-15): الخيارات الإستراتيجية القاعدية لمؤسسة موبيليس الأفضلية التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نموذج M.Porter

من خلال تحليل السلوكات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس نستنتج إعتمادها على ما يلي:

**1- إستراتيجية التركيز:** بعد إنفصالها عن المؤسسة الأم إتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءتها بشكل أفضل إتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 01 إلى 05 مليون مشترك أي بنسبة نمو تقدر ب 500 %

**2- إستراتيجية التميز:** فقد طوّرت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من إكتساب ما يفوق 11 مليون مشترك لسنة 2012 أي بنسبة تقدر ب 450% نسبة إلى سنة 2004، حيث إقتوت عدة خدمات كخدمتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت إسم MOBI+، خدمة MOBI-POSTE وغيرها من الخدمات ♥، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمشاركيها كتحسين وتنويع خدمة Forfait، 061 وتنوع تشكيلتها لتغطي فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين، وهو ما مكنها من إحتلال المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث في صيغة الدفع المؤجل.

♥ العروض والخدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس، موضحة في الملاحق رقم 3 (ص 420)، 4 (ص 421) و5 (ص 422).

3- إستراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف: فقد قامت مؤسسة موبيليس بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشياً وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم وقد تضاعف آلاف المرات، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى 30 مليون مشترك نهاية 2017 فبالرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطوّرت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار بإعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لأن أي تغيير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الإنفتاح التام لسوق الهاتف النقال في الجزائر في إنتظار إنطلاق إستغلال رخصة الجيل الرابع وكذلك إحتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom.

بناءً على ذلك يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قد إتبعت مزيج من الإستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر، وكذلك خليط من الإستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الإستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو والتنوع والتعاون، حيث نجد أن أهم السلوكيات التي إنتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الإستراتيجية الفرعية لنموها إصدارها الجريدة الدورية لها إبتداءً من سنة 2005 كوسيلة للإتصال المباشر بينها وبين جمهورها وكسب ولائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى، بالإضافة إلى:

- ◆ المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية؛
- ◆ التريقات الخاصة بالمناسبات الدينية، الوطنية، الرياضة، الإجتماعية والثقافية؛
- ◆ قدرة المؤسسة على تغطية شبه كلية لشبكاتها على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها لحوالي 98% من مجموع التراب الوطني التي كانت في حدود 71% سنة 2005.

4- الإستراتيجيات الفرعية الأخرى (إستراتيجية التوسع، التعاون): إستطاعت المؤسسة توسيع تشكيلة منتجاتها وذلك بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجات ورغبات كل فئات المجتمع بما فيها آلاف الشركات والمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة. وتكسب بها المزيد من المشتركين عن طريق عملها المستمر على زيادة فعالية جودة منتجاتها بفضل تطبيقاتها لأحدث التكنولوجيات في هذا المجال وبالتالي القدرة على التحكم في تكاليفها. أما فيما يتعلق بالتعاون فقد قامت مؤسسة موبيليس بشراكة وتعاون مع العديد من الأطراف كمحاولة منها لتوسيع مجال خدماتها وللحصول على المزيد من المشتركين.

◆ تبعاً لتصريحات المدير العام يوم 26-01-2013، لمختلف وسائل الإعلام الوطنية. ومنها جريدة الخبر، عدد 5268، ليوم 23-3-2013.

ثالثا: هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

في إطار تنويع إستراتيجياتها وتوسيعها لتشكيلة منتجاتها قامت مؤسسة موبيليس وبالشراكة مع بريد الجزائر<sup>1</sup> بطرح منتج جديد يسمى MOBI-POSTE وهو منتج انفردت به المؤسسة في السوق الجزائرية حيث يأخذ ثلاثة أشكال:

◆ الأخضر بسعر 1200 دج شهريا؛

◆ الأصفر بسعر 2000 دج شهريا؛

◆ الأحمر بسعر 3000 دج شهريا.

وهو منتج موجه لأصحاب البريد الجاري الدائمين ويعتمد على الإقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب البريدي الجاري تبعًا للشكل المختار ليعبأ به رصيده الهاتفية وإذا تمت الدقائق الجرافية المختارة قبل نهاية الشهر للزبون حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة. كما إعتمدت المؤسسة على إستراتيجية الشراكة<sup>2</sup>. وبالتحديد إستراتيجيات التعاون المتبادل بالتعاقد مع العديد من المتعاملين في نفس القطاع من 140 دولة لتقديم خدمة التحوال الدولي ROAMING أو خدمة الجوال على بطاقات الدفع المسبق والآجل، هذه الخدمة التي لا تستلزم لا إشتراك ولا ضمانه فهي متاحة لكافة المشتركين المتواجدين في الخارج بإرسال أو إستقبال مكالماتهم ورسائلهم على هواتفهم

المحمولة التي تم التعاقد معها في حالة عدم وجود شبكتها بإستعمال نفس أرقام إشتراكهم لديها<sup>3</sup>. وفي نفس إستراتيجية التعاون قامت المؤسسة بإصدار القرض السندي مدته خمس (05) سنوات بتاريخ 17-09-2006 بالتعاون المتبادل مع بريد الجزائر وبنك الجزائر وذلك لتمويل 10% من إستثماراتها في إطار توسيع وتطوير شبكتها للإتصالات الخلوية عن طريق اللجوء إلى الإدخار العلي، حيث يقدر البرنامج بحوالي 276 مليار دج، وهو عبارة عن إختبار حقيقي لصحة المؤسسة المالية ومعيار ثقة المكتتبين، حيث تم جمع حوالي 300 مليون دولار أي (زيادة 5%) من 32 شخص معنوي، 09 هيئات، 2537 مكتب خاص. وما سمح بفتح مجالات التعاون والشراكة هذه هو تطويرها لشبكتها مع موردين ذو سمعة عالمية من جهة وإقتناء لأنظمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها خاصة بعد إعتماها نظام الانترانت Intranet

<sup>1</sup> عبد الوهاب بن بريك (2007): الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، 2007، ص 03.

<sup>2</sup> مونتج مؤسسة موبيليس، أنظر إلى الموقع التالي:

[www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz), consulté, le : 12-04-2017.

<sup>3</sup> مجلة مؤسسة موبيليس، العدد الثاني، الصادرة في سنة 2009، أنظر إلى الموقع التالي:

[http://www.mobilis.dz/revues/mobilis\\_n2.pdf](http://www.mobilis.dz/revues/mobilis_n2.pdf), consulté, le : 12-04-2017.

والبريد الإلكتروني ونظم المعلومات. من جهة أخرى، لتطوير وتفعيل عملية الإتصال الداخلي وكذلك لعصرنة إدارتها وديمومة تطورها وبالتالي بناء قاعدة معلومات تساهم في إنجاح عملية إتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها وهو ما تجلّى مع إطلاق إستغلال رخصة الجيل الثالث والجيل الرابع.

**المبحث الثالث: دراسة تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس (تلمسان)**

بعد إعطاء نظرة عامة عن مؤسسة موبيليس الجزائر من خلال التعرف على أهم الأهداف والتطورات والمبادئ والهيكل التنظيمي لها سنحاول من خلال هذا المبحث إقتراح نموذج إفتراضي يطرح آليات وأدوات تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص بالتطبيق على مؤسسة موبيليس (ولاية تلمسان).

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في النسق النظري، سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا. مثلها مثل أي بحث علمي آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة ومن ثم تحديد الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

حيث تم تقسيم الدراسة الميدانية إلى:

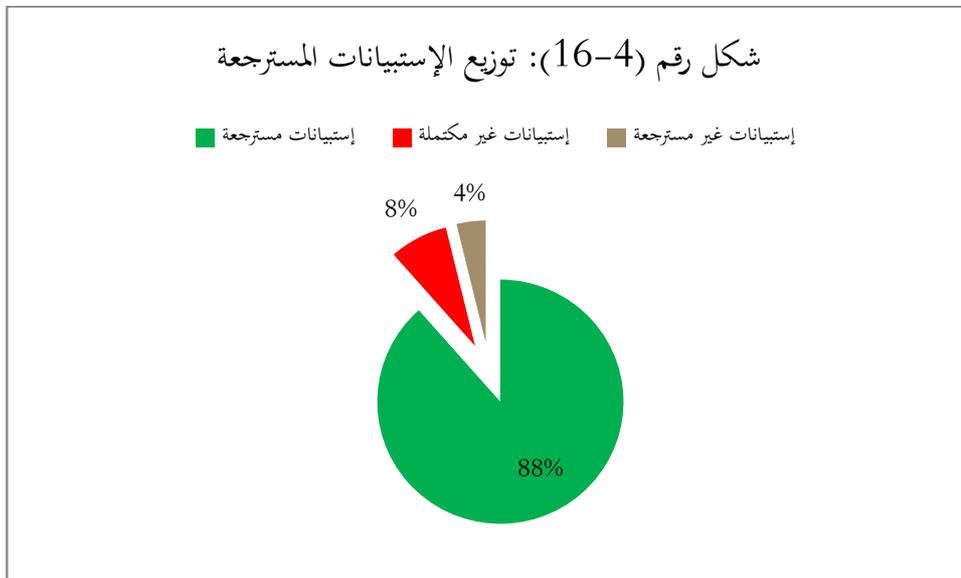
**1- مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة. كما يصطلح عليه أيضاً إسم المجتمع الإحصائي Statistical Population أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها التي تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى<sup>1</sup>.

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بالذكاء الإقتصادي كآلية لدعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التحديات وإستغلال الفرص في مؤسسة موبيليس فإن المجتمع المقصود من هذه الدراسة هو كل المسؤولين الذين يعملون في مؤسسة موبيليس وبما أن

<sup>1</sup> -عبد الرزاق عزوز (2010)، الكامل في الإحصاء دروس مفصلة، تمارين ومسائل مع الحلول (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص

الموضوع يصنف على المستوى الإستراتيجي فقد حدد مجتمع الدراسة بدقة ليمس المديرية العامة لهذه المؤسسة بولاية تلمسان.

2- عينة الدراسة: إختيار عينة الدراسة لم يكن عشوائياً وإنما كانت عينة مستهدفة (قصدية) خاصة وأنها تعتبر من الخطوط الهامة لإجراء دراستنا الميدانية، لكونها دراسة على المستوى الإستراتيجي، نظراً لحداثة الموضوع فإن العامل البسيط ذو الدراية المحدودة لا يستطيع الإجابة على الأسئلة المتبناة في الإستبيان، وعلى هذا الأساس فقد وزّع الإستبيان على إطارات عليا الممثلة بمسؤولين من مديرين عامين، وإطارات وسطى المتشككين من مديرين فرعيين ورؤساء أقسام، وإطارات تسيير الذي يضم مشرفين، على هذا الأساس تم توزيع 52 قائمة إستبيان موزعة على الإطارات الثلاث في المؤسسة مثلما هو موضح في الشكل الآتي.



المصدر: من إعداد الباحث

الملاحظ من خلال الشكل أنه لم يسترجع سوى 46 قائمة من الإستبيانات الموزعة القابلة للمعالجة والتحليل، أي بمعدل 88%. وذلك بعد إستبعاد 04 قوائم غير مكتملة الإجابة أي بمعدل 8% في حين لم يتم إسترجاع 02 قوائم من الإستبيانات الموزعة وهي التي تمثل 4% من إجمالي الإستبيانات الموزعة.

#### ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يتطلب إستخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات وفي موضوع بحثنا هذا، سوف نستعمل ثلاث أدوات

لجمع البيانات، حيث سيتم الإعتماد على الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة وإستخدامها عند بناء إستبيان، كما سنستخدم الملاحظة بشكل أقل نسبياً مكتملة لجمع البيانات.

لكن تجدر الإشارة أن هناك وسيلة أخرى إعتدنا عليها في الحصول على المعلومات حول المتعاملين الثلاثة في المباحث السابقة وهي الانترنت من خلال زيارة الموقع الرسمي لكل متعامل وكذا الموقع الرسمي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

**1-الإستبيان:** يعتبر الإستبيان أو الإستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجميع البيانات المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المراد بدراسة .

وقد إعتدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الإستبيان بناءً على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، وقد جاء في بداية الإستبيان والإجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضاً مجموعة من الأسئلة مرتبة، ترتيباً علمياً، وفق خطة ومنهج الموضوع.

**2-المقابلة:** وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى مثل الهاتف أو الأقمار الصناعية. ويقوم الباحث في المقابلة بدور المقابل أي الذي يجري المقابلة يوجه بعض الأسئلة والإستفسارات إلى الطرف الآخر الذي تجري معه المقابلة. والذي يقوم بدوره بإجابة الأسئلة والرد على الإستفسارات المقدمة<sup>1</sup>.

حيث تتمتع المقابلة بمزايا عديدة من حيث أنها توفر إمكانية توضيح بعض الأمور وإعادة طرح الأسئلة والإستفسارات مرة أخرى، بالإضافة إلى أنها تتضمن مؤشرات معينة تعزز الإجابات مثل نغمة الصوت وملامح الوجه عند الإجابة وحركة اليدين، إلا أن المقابلة تتطلب وجود مقابلين مدربين على إجراءها، إذ لا بد من مقابلة عدد كبير نسبياً من الأفراد. وفي بحثنا إعتدنا على المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المسؤولين ذوي الدراية الكافية بالموضوع محل الدراسة وذلك بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى النتائج والتي ساعدتنا في تفسير نتائج الإستبيان، وكذا الإبتعاد عن إصدار الأحكام المسبقة والإبتعاد عن الذاتية، وتقديم نتائج ذات دلالة، كما ساعدتنا هذه الوسيلة بمقارنة نتائج الإستبيان ونتائج المقابلة المبرمة.

<sup>1</sup> \_جودة محفوظ (2007)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص 20.

**3- الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أدوات جمع البيانات حيث يستخدم في مجال دراسات الطبيعة والسلوك الإنساني. وهناك عدة تصنيفات للملاحظة من أهمها التصنيف للملاحظة من أهمها التصنيف القائم على أساس دور الباحث والذي يقسم إلى نوعين:<sup>1</sup>

-**الملاحظة المشاركة:** حيث يشارك الباحث حياة المبحوثين ومشاكلهم ومناقشتهم ويعيش معهم لحظة بلحظة.

-**الملاحظة غير المشاركة:** وهي أكثر أنواع الملاحظات إنتشاراً حيث يجلس الباحث في مكان معين ليلاحظ ويراقب سلوك المبحوثين بدون أن يشعروا بأنه يتولى مراقبتهم.

وفي بحثنا كانت زيارتنا للمديريات الممثلة لمؤسسة موبيليس على مستوى ولاية تلمسان لمدة حوالي سنة سمح لنا بجمع معلومات عامة من خلال مشاركة ومناقشة بعض المبحوثين في مؤسسة موبيليس على مستوى ولاية تلمسان، التي مكنتنا من معرفة واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي وتأثيره على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

**ثالثاً: متغيرات ونموذج الدراسة**

والتي يمكن تصنيفها إلى:

**1\_متغيرات الدراسة:** تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية والفرعية بقصد الوقوف على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لا بد من إعطاء تعريف إجرائي لكل متغير:

**1-1 المتغير المستقل الرئيسي:** والمتمثل في الذكاء الإقتصادي، حيث تم التعبير عنه بثلاث محاور في إستبانة دراستنا.

-**المتغير المستقل الفرعي الأول:** ويتمثل في إدارة المعرفة وتم التعبير عنها بالفقرات (04) في إستبانة الدراسة.

-**المتغير المستقل الفرعي الثاني:** ويتمثل في اليقظة الإستراتيجية وتم التعبير عنها بالفقرات (08) في إستبانة الدراسة.

-**المتغير المستقل الفرعي الثالث:** والمتمثل في الحماية وأمن المعلومات وتم التعبير عنه بالفقرات (04) في إستبانة الدراسة.

-**المتغير المستقل الفرعي الرابع:** وتشمل سياسة التأثير الذي تم التعبير عنه بالفقرات (04) في إستبانة الدراسة.

**1-2 المتغير التابع الرئيسي الأول:** ويتمثل في الإدارة الإستراتيجية الذي تم التعبير عنها في الجزء الثاني من الإستبانة بحيث تتكون من (16) فقرة تتمحور حول ثلاث مؤشرات أساسية: التشخيص الإستراتيجي، القرارات الإستراتيجية، الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> -محفوظ جودة (2009)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)، ص 19.

3-1 المتغير التابع الرئيسي الثاني: والمتمثل في الفرص والتهديدات، حيث تم التعبير عنها ب (04) فقرات في إستبانة الدراسة.

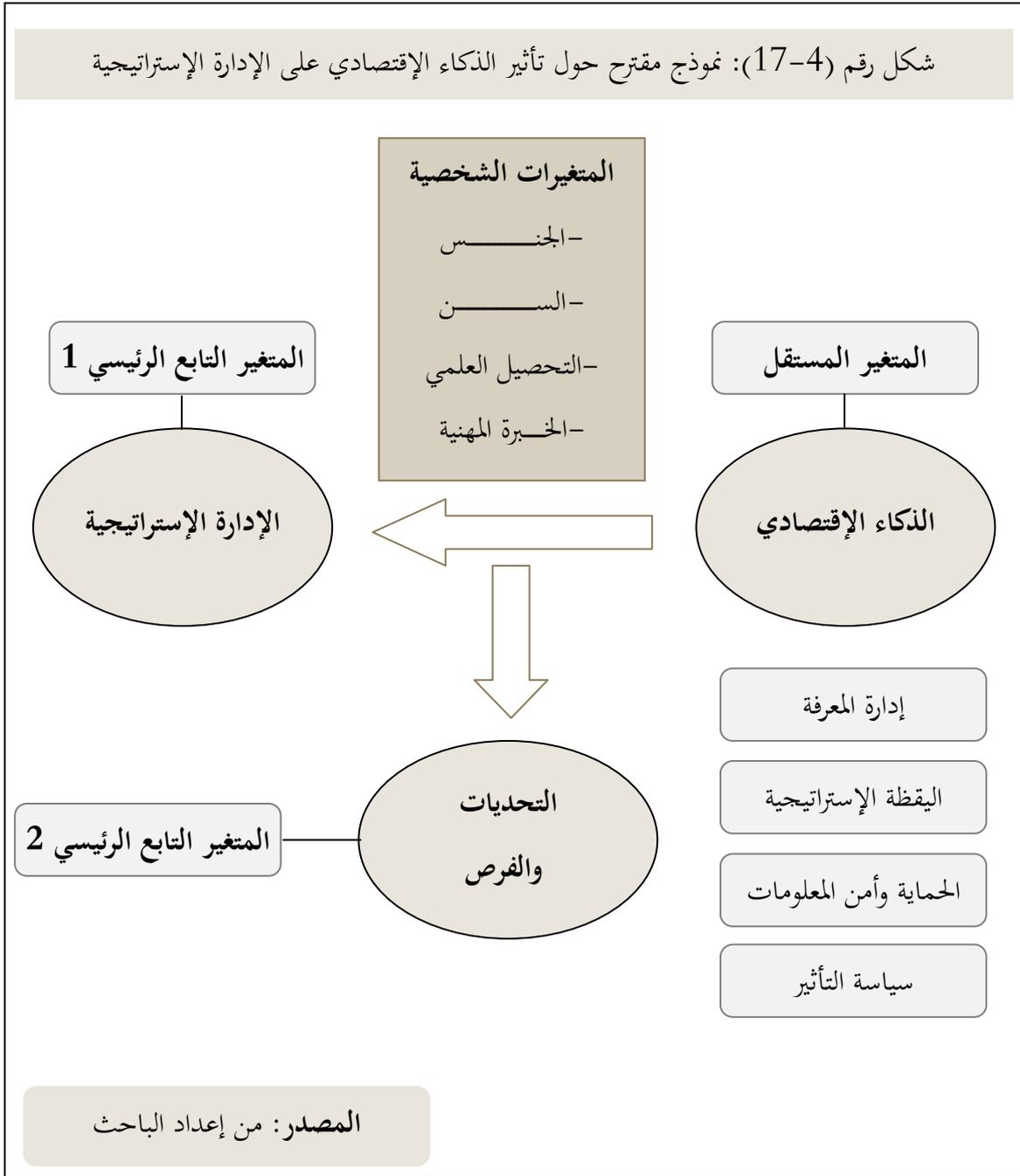
بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية (الجنس Sex، العمر Age، والمستوى التعليمي Edu، الخبرة المهنية Exp ونوع الوظيفة Job) فإنه يمكننا ترميز متغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة لها مثلما يوضحه الجدول التالي.  
جدول رقم (4-12): ترميز لمتغيرات البحث وتحديد العبارات المقابلة.

أرقام العبارات المقابلة	الإسم	متغيرات البحث
Q1_Q20	IE	الذكاء الاقتصادي
Q1_Q4	KM	إدارة المعرفة
Q5_Q12	Veille	اليقظة الإستراتيجية
Q13_Q16	Security	الحماية وأمن المعلومات
Q17_Q20	Influence	سياسة التأثير
Q21_Q40	MS	الإدارة الإستراتيجية
Q40_Q45	OS	الفرص والتهديدات

المصدر: من إعداد الباحث.

2\_ نموذج الدراسة المقترح: يمكن تقسيم وتمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي الذي يبين لنا مخطط بحثنا الفرضي.

شكل رقم (4-17): نموذج مقترح حول تأثير الذكاء الاقتصادي على الإدارة الإستراتيجية



#### رابعا: أساليب التحليل الإحصائي

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقاً للخطوات العلمية التالية:

◆ توحيد أوزان العبارات من أجل التعامل مع البيانات الموجودة في الإستمارة بطريقة موحدة تم التأكد من أن جميع عبارات إستمارة الإستبيان البالغ عددها (46) تم صياغتها بشكل إيجابي.

◆ تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي

(برنامج SPSS) Version 21 وكذا EXCEL 2007 .

- ◆ تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة.
- ◆ تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالسبب وتحليل العناصر وفقاً للأبعاد الظاهرة والخفية.
- بعد القيام بجمع، فرز وترميز البيانات تمت معالجتها من أجل تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام (SPSS)، حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:
- 1\_ معامل Cronbach's Alpha لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وإنسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبول إذا كانت نسبته أكبر من 60 % وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الإستبانة قوي.
- 2\_ أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي، حيث أستخدمت كل من:
  - ♠ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
  - ♠ المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
  - ♠ المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
  - ♠ الإنحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الإستجابات وإنخفض تشتتها بين المقاييس.
- 3- معامل الارتباط Pearson من أجل قياس صدق أداة الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية.
- 4- إستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة معلمية التوزيع الإحتمالي لمحاور الدراسة، وإختبار إعتدالية التوزيع الإحصائي.

5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) من أجل إختبار معنوية الفروق بين متوسطات المتغير المستقل (الذكاء الإقتصادي) أو أبعاده (إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، الحماية والأمن، سياسة التأثير) و المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية).

6- دراسة الارتباط (Correlation) للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الذكاء الإقتصادي) وأبعاده (إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، الحماية والأمن، سياسة التأثير) والمتغير التابع الرئيسي الأول (الإدارة الإستراتيجية).

7- إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) من أجل دراسة أثر أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة في تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية.

8- إستخدام تحليل الإنحدار الخطي التدريجي (Stepwise Linear Regression) من أجل علاج مشكلة الإنحدار الخطي المتعدد.

9- تحليل الارتباط الجزئي (Partial Correlation) من أجل قياس الارتباط الجزئي للعلاقة بين متغيري الإدارة الإستراتيجية ومتغير الفرص والتهديدات بعد تثبيت أثر الذكاء الإقتصادي.

#### المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها

من أجل الوقوف على كيفية قياس متغيرات الدراسة لابد من الوقوف على عدة نقاط:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (Reliability)

المقصود بصدق الإستبانة التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الإستبانة من خلال ما يلي:

**1-الصدق الظاهري:** من أجل إختبار الفرضيات المقترحة قمنا بتصميم إستمارة تم عرضها على أربعة مختصين إثنين منهم مهتمين بالإدارة وإثنين مختصين في الإحصاء، من أجل التأكد من شمول الأداة لجميع الجوانب المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع قمنا بتوزيعها على صانعي القرار وواضعي الإستراتيجيات والسياسات بمؤسسات موبيليس، وتكونت الإستبانة من جزأين أساسيين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** مجموعة من الأسئلة يكون الغرض منها وصف خصائص العينة المستجوبة وتشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (الجنس، العمر، التخصص العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتكون من (40) عبارة من العبارات الخاصة بالدراسة، مرتبة ترتيباً علمياً ممنهجاً ومقسمة بدورها إلى ثلاث محاور أساسية على النحو التالي:

**المحور الأول:** يقيس متغير الذكاء الإقتصادي وممارساته داخل مؤسسة إتصالات الجزائر، ويشتمل على (20) عبارة مقسمة على أربعة (04) مجالات التي تشكل العناصر التركيبية لمفهوم الذكاء الإقتصادي:

-المجال الأول: يقيس متغير إدارة المعرفة ويشمل على (04) عبارة.

-المجال الثاني: يقيس متغير اليقظة الإستراتيجية، ويشتمل على (08) عبارة مقسمة على حسب الأنواع الأربعة لليقظة الموزعة على النحو التالي:

-النوع الأول: وقيس اليقظة التكنولوجية، ويشتمل على (02) عبارات.

-النوع الثاني: وقيس اليقظة التنافسية، ويشتمل على (02) عبارات.

-النوع الثالث: يقيس اليقظة التسويقية (التجارية)، ويشتمل على (02) عبارات.

-النوع الرابع: يقيس اليقظة البيئية، ويشتمل على (02) عبارات.

-المجال الثالث: وقيس سياسة التأثير، ويشتمل على (04) عبارات.

-المجال الرابع: وقيس الحماية والأمن المعلوماتي، ويشتمل على (04) عبارات.

**المحور الثاني:** وقيس الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، ويشتمل على (16) عبارة، مقسمة على (03) مؤشرات أساسية على النحو التالي:

-المؤشر الأول: وقيس القرارات الإستراتيجية، ويشتمل على (04) عبارات.

-المؤشر الثاني: وقيس التحليل الإستراتيجي، ويشتمل على (08) عبارات.

-المؤشر الثالث: وقيس الميزة التنافسية، ويشتمل على (04) عبارات.

**المحور الثالث:** وقيس مستوى الفرص والتهديدات المحيطة بمؤسسة موبيليس، ويشتمل على (04) عبارات.

**2-صدق الإتساق الداخلي:** يعتبر الصدق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي

تريد الأداة الوصول إليها، حيث بعد التأكد من الصدق الظاهري نقوم بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة بإستخدام معاملات الإرتباط سبيرمان (Coefficient Corrélation de Spearman) بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور

أو الجزء الذي تنتمي إليه كل فقرة. والجداول الأربعة التالية توضح ذلك بنوع من التفصيل.

1-2 نتائج الإتساق الداخلي للجزء الأول لإستبانة الدراسة (الذكاء الإقتصادي)

1-1-2 نتائج الإتساق الداخلي للمجال الأول لإستبانة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4-13) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول للمحور الأول "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الأول من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-13): معامل الإرتباط لفقرات المحور الأول (إدارة المعرفة) لإستبانة الدراسة

المجال	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
<b>المجال الأول: إدارة المعرفة</b>		
1_ إكتساب المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل وإستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني	0,781**	0.000
2_ مع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المؤسسة.	0.744**	0.000
3_ نقل المعرفة من خلال نشر المعرفة بين الأفراد أي نقلها من الأفراد الذين لديهم المعرفة إلى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها.	0.719**	0.000
4_ تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبو المناسبت للمعرفة) وإسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للإستخدام من قبل متخذي القرار.	0.764**	0.000

\*\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 10\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

## 2-1-2 نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثاني لإستبانة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4-14) معامل الارتباط بين لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للمحور الأول "اليقظة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائيا عند مستوى ومعنوية ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الثاني من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-14): معامل الارتباط لفقرات المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية) لإستبانة الدراسة

المجال	معامل سيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
<b>المجال الثاني: اليقظة الإستراتيجية</b>		
5-تتم بكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي وبراءات الإختراع... إلخ	0.688**	0.000
6-تتابع التطور العلمي والتقني التكنولوجي الذي يحدث في محيطها.	0.645**	0.000
7-ترصد جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم	0.644**	0.000
8-بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي.	0.791**	0.000
9-تتابع التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين.	0.524**	0.000
10-تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها.	0.573**	0.000
11-تجمع المعلومات تتعلق بالأحداث الإجتماعية والثقافية في المجتمع.	0.478**	0.000
12-تولي العناية لجمع المعلومات ذات الطبيعة القانونية والتشريعية.	0.449**	0.000

\*\*الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 10\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

## 2-1-3 نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثالث لإستبانة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4-15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث للمحور الأول "سياسة التأثير" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الثالث صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-15): معامل الارتباط ل فقرات المحور الأول (سياسة التأثير) لإستبانة الدراسة

القيمة الإحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Speaman	المجال
<b>المجال الثالث: سياسة التأثير</b>		
0,000	0,668**	13-البحث عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة: نوادي البحث، غرف إستشارية، شبكات عمومية، أقطاب تنافسية.
0,000	0,743**	14-الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية والدولية بصفة منتظمة ومكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق أهداف محددة.
0,000	0,660**	15-تعتمد على وسائل إعادة إرجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال ما إذا تم حرق نظام معلوماتها أو تشويه سمعتها. كذلك اللجوء إلى مكتب الضغط والتأثير من أجل حماية وترقية سمعتها وصورتها.
0,000	0,563**	16- تفعيل العلاقة بين الفاعلين الإقتصاديين مع القوى الأخرى السياسية والإجتماعية من خلال تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقاً لتدفق المعلومة واختيار المنهج الملائم للتأثير: التفاوض، التراجع والمهجوم وهي كلها سيناريوهات ممكنة من أجل بلوغ صناع القرار السلطة القانونية للتأثير.

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 10\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

#### 2-1-4 نتائج الإتساق الداخلي للمجال الرابع لإستبانة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4-16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع للمحور الأول "الحماية والأمن المعلوماتي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر المجال الرابع صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-16): معامل الارتباط ل فقرات المحور الأول (الحماية وأمن المعلومات) لإستبانة الدراسة

المجال	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
<b>المجال الثالث: التأمين وحماية المعلومات</b>		
17_ قبل إطلاق أي مشروع مهم، لا بد من معالجة الجانب المتعلق بحماية المعلومات الخاصة به.	0.674**	0.000
18- تقوم المؤسسة بتحديد العناصر الحساسة لممارسة أنشطتها (المعارف، الإبداعات العامة، المهارات) ومن ثم حمايتها.	0.823**	0.000
19- تعمل المؤسسة على تأمين نظام معلوماتها بمختلف مكوناته للمحافظة على مكائنها ووجودها في السوق.	0,618**	0.000
20- تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات مثل: مؤتمرات، التكوين، الملصق الإعلامي ...	0.792**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 10\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المحاور الأربعة للجزء الأول من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 10\%$ ) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محاورها.

## 2-2 نتائج الإتساق الداخلي للجزء الثاني لإستبانة الدراسة (الإدارة الإستراتيجية)

يوضح الجدول رقم (4-17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني "الإدارة الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر الجزء الثاني من إستبانة الدراسة صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-17): معامل الارتباط لقفرات الجزء الثاني (الإدارة الإستراتيجية) لإستبانة الدراسة

المجال	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
<b>الجزء الثاني: الإدارة الإستراتيجية</b>		
21-تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها الإقتصادي	0,775**	0,000
22-تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها الإجتماعي والثقافي	0,644**	0,000
23-تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها التكنولوجي	0,564**	0,000
24-تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها السياسي والأمني	0,422**	0,001
25-تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها التشريعي والقانوني	0,564**	0,000
26-تهتم مؤسستنا بدراسات مؤشراتنا البشرية: كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي...إلخ.	0,731**	0,000
27-تهتم مؤسستنا بدراسة مؤشراتنا التقنية: مثل تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات...إلخ	0,661**	0,000
28-تهتم مؤسستنا بدراسة مؤشراتنا التنظيمية: مثل مستويات الإشراف، وأنماط القيادة...إلخ	0,421**	0,004
29-جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.	0,686**	0,000
30- تشخيص المشكلات ذات الأهمية الإستراتيجية.	0,675**	0,000
31- فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة.	0,686**	0,000
32-تحديد أفضل طريقة أو حل للمشكلة أو للموقف الذي تواجهه المؤسسة.	0,695**	0,000
33-المؤسسة لها القدرة على تفادي التهديدات، وإعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.	0,476**	0,000

0,000	0,584**	34- تهم المؤسسة بجمع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر.
0,000	0,621**	35- المؤسسة لها إهتمام بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة.
0,000	0,754**	36- تهم المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم وإحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات الجزء الثاني (متغير الإدارة الإستراتيجية) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ( $\alpha = 10\%$ ) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محاورها.

### 2-3 نتائج الإتساق الداخلي للجزء الثالث لإستبانة الدراسة (الفرص والتهديدات)

يوضح الجدول رقم (4-18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثالث " الفرص والتهديدات " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ( $\alpha = 10\%$ ) وبذلك يعتبر الجزء الثالث من إستبانة الدراسة صادقًا في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (4-18): معامل الارتباط ل فقرات الجزء الثالث (الفرص والتهديدات) لإستبانة الدراسة

المجال	معامل سبيرمان Rho-Speaman	القيمة الإحتمالية (Sig)
<b>الجزء الثالث: الفرص والتهديدات</b>		
37-المنافسة التي تواجهها المؤسسة في محيطها شديدة.	0,754**	0,000
38-المخاطر التي تهدد المؤسسة في محيطها متنوعة ومؤثرة.	0,314*	0,033
39-توجد فرص كثيرة في محيط المؤسسة.	0,681**	0,000
40-وجود تشويش في المعلومات وعدم وضوحها خاصة المستقبلية منها.	0,584**	0,000

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 10%) و\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 05%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من فقرات الجدول أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات الجزء الثالث (متغير التهديدات والفرص) من إستبانة الدراسة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (α = 5%, 10%) مما يدل على إتساق هذه الفقرات مع محاورها.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الإستبانة) النتائج نفسها في حال تكرار الإختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة أو بمعنى آخر أن ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد إستخدمنا إختبار (Cronbach's Alpha) لقياس مدى تناسق عبارات الإستبانة وإنسجامها، حيث يعتبر المعامل مقبول إذا كانت نسبته أكبر من 60% وكلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الإستبانة قوي. ونتائج الإختبار موضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (4-19): نتائج إختبار معامل (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجزء الأول: الذكاء الاقتصادي	20	0,836
المحور الأول: إدارة المعرفة	04	0.743
المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية	08	0.718
المحور الثالث: سياسة التأثير	04	0,742
المحور الرابع: الحماية والأمن المعلوماتي	04	0,703
الجزء الثاني: الإدارة الإستراتيجية	16	0,912
الجزء الثالث: الفرص والتهديدات	04	0,605
جميع الفقرات	40	0,915

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

حيث يتضح أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير الذكاء الاقتصادي 83,6% بينما بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير الفرص والتهديدات كانت 91,2% و 60,5% على التوالي، أما فيما يتعلق بمعامل الثبات للمتغيرات التي تدخل ضمن تشكيل الذكاء الاقتصادي فقد بلغت 74,3% لإدارة المعرفة 71,8% لليقظة الاستراتيجية و 74,2% لسياسة التأثير و 70,3% الحماية والأمن المعلوماتي وهي كلها أكبر من 60% وهو ما يدل على ثبات الاستبانة.

تصحيح أداة الدراسة: لتسهيل تفسير النتائج تم إستخدامنا لمقياس Likert الذي يقوم على تحديد مستويات الإجابة إنطلاقًا من بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل مثلما هو موضح في الجدول التالي، ليتم معالجتها إحصائيًا على النحو التالي:

جدول رقم (4-20): درجات مقياس Likert

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	لا أوافق إطلاقًا
الدرجة	5	5	3	2	1

المصدر: جودة محفوظ (2007)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

ثم يتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية :

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أدنى قيمة}) / \text{عدد بدائل الأداة} = 5 / (1-5) = 0.80$$

لنتحصل على التصنيف التالي:

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	من 4.21-5.00
موافق	من 3.41-4.20
نوعا ما /إلى حد ما	من 2.61-3.40
غير موافق	من 1.81-2.60
غير موافق بشدة	من 1.00-1.80

المصدر: جودة محفوظ (2007)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

#### ثالثا: إختبار إعتدالية التوزيع

نستهدف من خلال هذا الإختبار التحقق من مدى إعتدالية التوزيع وأن عينة الدراسة المحسوبة من المجتمع، تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي، وبالتالي إمكانية تطبيق قوانين معلمية التوزيع Distribution Paramétrique ومن أجل توضيح ذلك نعتمد على إختبار (Kolmogorov-Smirnov) كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-21): إختبار إعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى الدلالة	Kolmogorov-smirnov Z	محاور الدراسة
0,515	0,818	الذكاء الإقتصادي
0,123	1,181	إدارة المعرفة
0,728	0,690	اليقظة الإستراتيجية
0,332	0,946	الحماية والأمن المعلوماتي
0,451	0,860	سياسة التأثير
0,340	0,940	الإدارة الإستراتيجية
0,664	0,728	الفرص والتحديات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لإختبار (Kolmogorov-Smirnov) أن قيمة الدلالة بالنسبة لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن بيانات العينة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، أي أن 68,3% من حالات المجتمع بالنسبة لجميع محاور الدراسة، تقع بين (+1) و(-1) إنحراف معياري، 95,4% من الحالات تقع بين (+2) و(-2) إنحراف معياري و 99,7% من الحالات تقع بين (+3) و(-3) إنحرافات معيارية.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي وإختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى عرض البيانات الواردة في إستمارات الإستبيان وتحليلها من خلال محورين أساسيين:

#### أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة. وفيما يلي يتم تحليل بالتفصيل خصائص وسمات عينة الدراسة والموضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (4-22): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

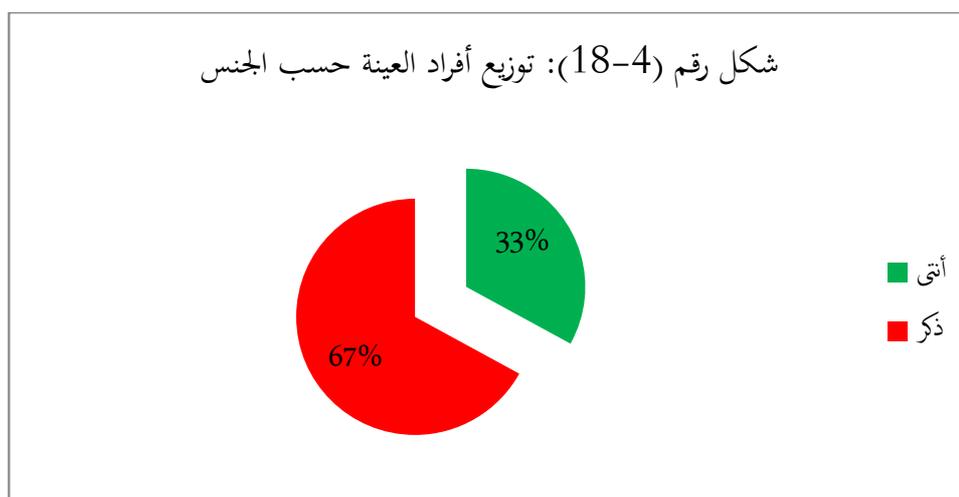
المتغير	الحالة	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	29	63
	أنثى	17	37
	المجموع	46	100
العمر	من 18 إلى 25	7	15.2
	من 26 إلى 35	13	28.3
	من 36 إلى 50	19	41.3
	أكثر من 50	07	15.2
	المجموع	46	100
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط	04	08.7
	شهادة ليسانس	05	10.9
	شهادة ماستر	27	58.7
	شهادة عليا	10	21.7
	المجموع	46	100
المنصب الوظيفي	إطارات عليا	06	13.0
	إطارات وسطى	13	28.3
	إطارات تسيير	27	58.7
	المجموع	46	100

28.3	13	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
30.4	14	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
19.6	09	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
21.7	10	15 سنة فأكثر	
100	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

## 1\_ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (4-22) أن نسبة الذكور تبلغ 67% من أفراد عينة الدراسة، أي أن النسبة الأكثر لمبحوثي الدراسة تغلب عليها فئة الذكور بينما تمثل الإناث ما نسبته 33% ويمكن أن نرجع هذا الاختلاف النسبي بين الجنسين إلى طبيعة البيئة الجزائرية وثقافة المجتمع التي تلعب دورًا كبيرًا، حيث أن معظم الإناث ليس عندهم الإهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الإنشغال والإهتمام بالأسرة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

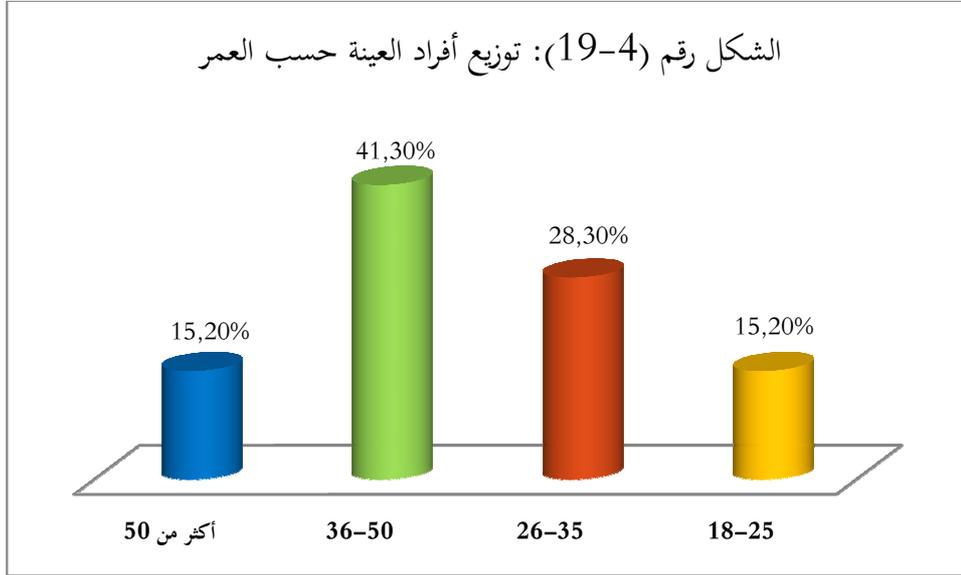


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

## 2\_ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (4-22) أن الفئة العمرية من 26-35 سنة هي الغالبة بنسبة 41,3% وتليها الفئة العمرية 36-50 سنة التي بلغت نسبة 28,3%، بينما تساوت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم 18-25 سنة والفئة العمرية أكثر من 50 بنسبة 15,2%، وهذا يشير إلى أن الفئة الشبابية هي من تتصدر المناصب في مؤسسة موبيليس وهي من يعتمد عليها في بناء الإستراتيجيات المستقبلية فيها وما تحمله هذه الفئة من يقظة وتطلع نحو المستقبل. كما نعلم أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة شابة وحديثة وهذا يفسر أكثر إنتشار لفئة الشباب ضمن عمال المؤسسة،

ما عدا بعض المسؤولين القادمين من مؤسسة إتصالات الجزائر الأم والذين تم نقلهم إلى مؤسسة موبيليس لشغل بعض المناصب الحساسة التي تتطلب الخبرة وهذا ما يبرر نسبة 28,3% من المستجوبين ينتمون إلى الفئة العمرية 36-50 سنة والتي إحتلت المرتبة الثانية. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

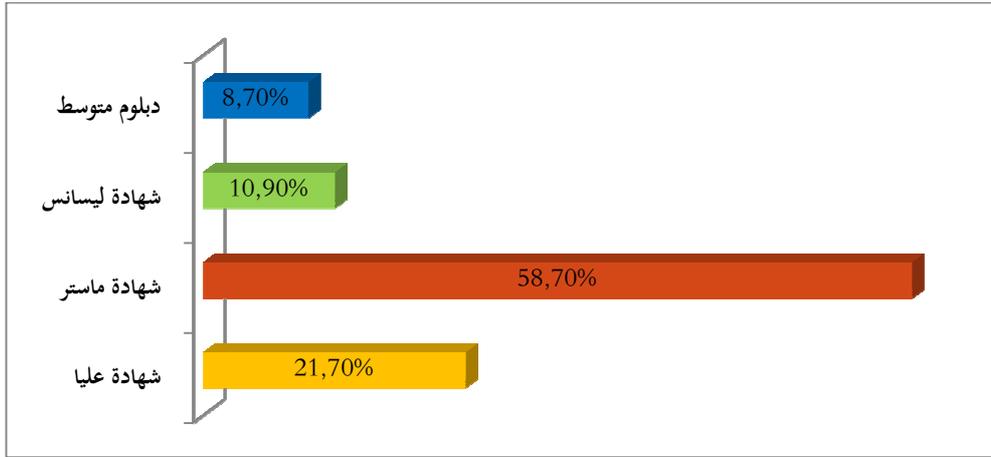


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية

### 3\_ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول رقم (4-22) إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادة ماستر التي بلغت 58,7% تليها نسبة 21,7% حملة لشهادات عليا، أما أفراد عينة الحاملين لشهادة ليسانس فهم يمثلون 10,9%، في حين أن النسبة الضعيفة هي الأفراد الذين يحملون دبلوم متوسط سواء شهادة بكالوريا أو دبلوم تكوين مهني بنسبة 8,7%. هذه النتائج تدل على حرص مؤسسة موبيليس على أن يتمتع موظفيها بمؤهلات علمية حسب متطلبات المنصب، وهو ما يوفر لها فرص نجاح أكبر وإستثمار للفرص، الشيء الذي يؤثر إيجابًا على إتخاذ القرارات والقدرة على الإستجابة لمتغيرات المحيط الخارجية. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

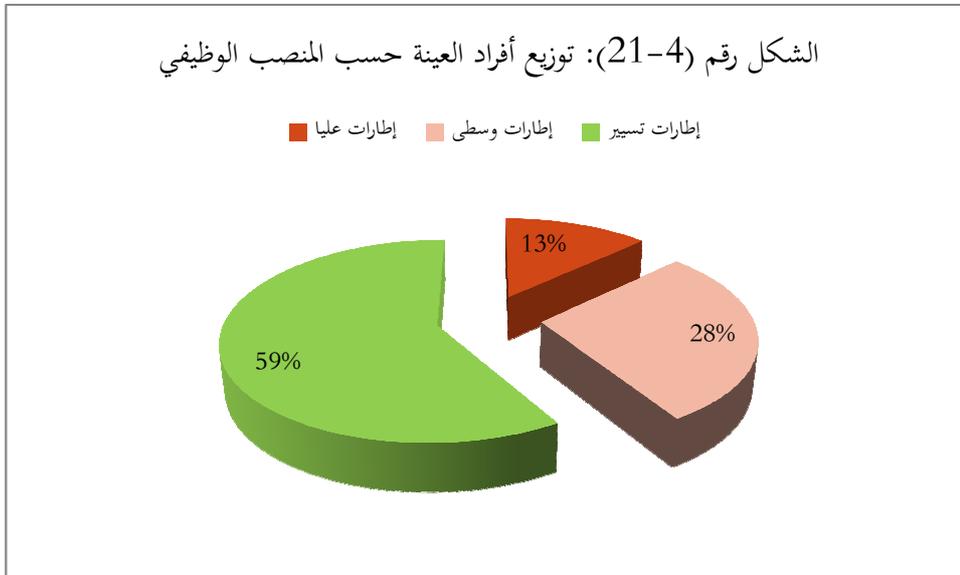
الشكل رقم (4-20): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية

#### 4\_ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

يتضح من خلال الجدول (4-22) بأن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة بمؤسسة موبيليس (تلمسان) متمثلة في الإطارات الوسطى بنسبة 59%، تليها فئة إطارات تسيير بنسبة 28%، وفئة إطارات عليا بنسبة 13% من مجموع عينة الدراسة والتي قدرت ب 40 فردًا وهو ما يتناسب مع طبيعة الموضوع الذي يحتاج إلى أفراد وإطارات ذي كفاءة ومهنية عالية. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

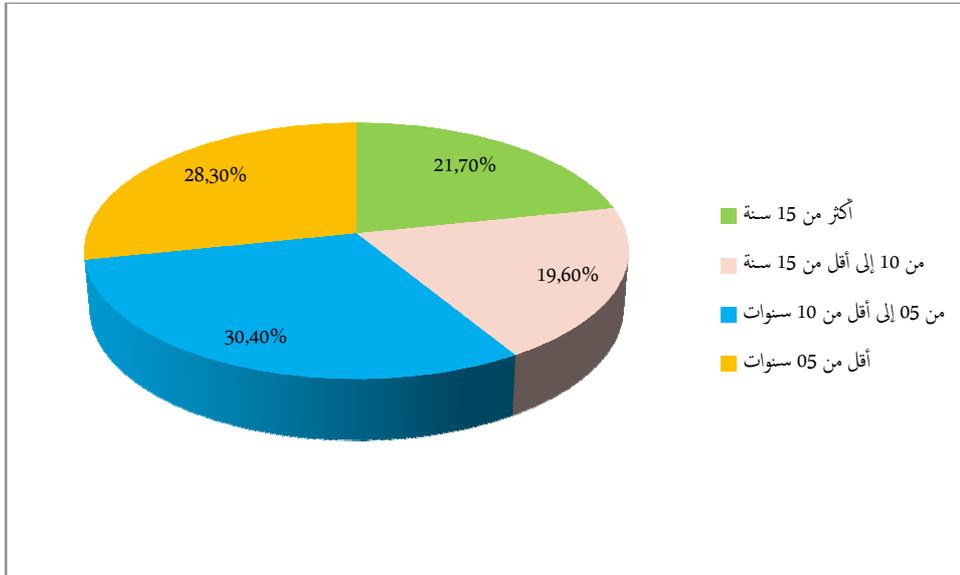


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية.

## 5\_ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

من حيث توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية، فقد تبين أن 28,3 % منهم تقل عدد سنوات خبرتهم المهنية عن 05 سنوات بمؤسسة موبيليس في حين أن 21,7 % هم من فئة التي تفرق خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة، أما أفراد العينة الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة تبلغ نسبتهم 19,6 % أما فئة المستجيبين ممن تزيد أقدميتهم عن 05 إلى أقل من 15 سنة هي تمثل أعلى بنسبة 30,4 %، مما يساعد المدراء بالمؤسسة المبحوثة على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل في المؤسسة ومواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدراتهم على التعامل مع المستجدات وإتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل والمؤسسة. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (4-22): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية.

## ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

يتناول هذا المحور من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير رئيسي. حيث سيتم تحليل وتفسير فقرات محاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبياً أو إيجابياً، وإستخلاص النتائج النهائية على الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3,00) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

### 1- تحليل فقرات محاور مجال الجزء الأول لإستبانة الدراسة (الذكاء الإقتصادي)

يتضمن هذا الجزء أربعة محاور أساسية بحيث يحتوي على (20) فقرة، استهدفت تشخيص واقع نظام الذكاء الإقتصادي بمؤسسة موبيليس.

### 1-1 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الأول (إدارة المعرفة).

يبين الجدول رقم (4-23) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الأول لإستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور (04) فقرات إستهدفنا من خلالها التعرف على مدى تطبيق مؤسسة موبيليس للإدارة المعرفة.

الجدول رقم (4-23): تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط إدارة المعرفة المطبقة بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة المعرفة					أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	
			رقم موافق بشدة	رقم موافق	لا موافق	رقم لا موافق	رقم لا موافق بشدة		
موافق	1.21	3.847	03	04	07	15	17	التكرار	1_ إكتساب المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة وذلك بإستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل وإستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني
			6.5	8.7	15.2	32.6	37	%	
موافق	1.32	3.652	05	04	08	14	15	التكرار	2_ جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتجربتها لئتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها وإستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المؤسسة .
			10.9	8.7	17.4	30.4	32.6	%	
موافق	1.177	3.652	04	03	09	19	11	التكرار	3_ نقل المعرفة من خلال نشر المعرفة بين الأفراد أي نقلها من الأفراد الذين لديهم المعرفة الى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها.
			8.7	6.5	19.6	41.3	23.9	%	
موافق	1.293	3.434	06	04	10	16	10	التكرار	4- تنظيم المعرفة واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للإستخدام من قبل متخذي القرار.
			13	8.7	21.7	34.8	21.7	%	
موافق	1,127	3,804	01	08	04	19	14	التكرار	إدارة المعرفة
			2,2	17,4	8,7	41,3	30,4	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج الجدول أعلاه تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) وتقع ضمن المجال موافق وموافق تمامًا، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,804) بإخلاف معياري (1,127) وهي نتائج تظهر إتفاق أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة موبيليس تطبق خطوات إدارة المعرفة. فباعتبار أن مؤسسة موبيليس تنشط في مجال الإتصالات، فإن المعلومة والمعرفة تحتل مكانة هامة فيها من أجل أداء أعمالها اليومية، على هذا الأساس عملت المؤسسة على التدفق المستمر للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية من خلال إتباع عمليات إدارة المعرفة، وهو ما تجسد من خلال المتوسطات الحسابية التي بينت درجة الأهمية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، إذ كانت لعملية خلق المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة أكبر متوسط (3,847)، وهذا يرجع إلى إتباع مؤسسة موبيليس سياسة التكوين التي هدفت من خلالها إلى زيادة المعارف الأساسية للموظفين وتفعيل شبكة الإتصال، بالإضافة إلى الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الحصول على المعرفة من خلال العمل بمجموعة تطبيقات وبرامج متطورة مثل: (GAIA, Messagerie). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج التي توصل إليها Pursak & Devenpurt اللذان يؤكدان على أن تطور مشاريع إدارة المعرفة يتطلب توفر البنية التحتية للمعرفة من خلال نظام تقني، وكذا شبكة إتصالات بين الأفراد، أما عمليتي جمع ونقل المعرفة، كانت لهم درجة متساوية في إستجابات الأفراد بمتوسط (3,652). وهذا يدل على قيام المؤسسة بالأبحاث لرصد أكبر قدر ممكن من المعلومات وتخزينها ونشرها وهو ما أسهم في تسهيل الإتصال بين مختلف الوظائف من جهة، إضافة إلى قوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل الأفكار فيما بينهم في ظل وجود الثقة التامة، ثم جاءت عملية تطبيق المعرفة وإستخدامها بمتوسط (3,434) وهي العملية الأساسية التي تقيس أداء إدارة المعرفة في المؤسسة. حيث تتوفر هذه الأخيرة على البرامج والتطبيقات والتكنولوجيا التي تسمح لها بتنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة وإسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المؤسسة بالوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت. وهو ما يجعل المعرفة جاهزة للإستخدام.

## 1-2 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثاني: (اليقظة الإستراتيجية)

يبين الجدول رقم (4-24) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني لإستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور (12) فقرة إستهدفنا من خلالها التعرف على مدى تطبيق مؤسسة موبيليس لليقظة الإستراتيجية.

يبين الجدول رقم (4-24): تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط اليقظة الإستراتيجية المطبق بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اليقظة الإستراتيجية					التكرار	أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:
			ر.م. موافق بشدة	م. موافق	م. محايد	م. غير موافق	م. موافق جداً		
موافق	1.147	3.565	03	06	08	20	09	التكرار	5_ تهتم بكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي وبراءات الإختراع... إلخ
			6.5	13	17.4	43.5	19.6	%	
موافق	1.069	3.478	03	07	05	27	4	التكرار	6_ تتابع التطور العلمي والتقني التكنولوجي الذي يحدث في محيطها.
			6.5	15.2	10.9	58.7	8.7	%	
موافق	1,182	3,608	03	06	08	18	11	التكرار	<b>اليقظة التكنولوجية</b>
			6,5	13	17,4	39,1	23,9	%	
إلى حد ما	1,28	3,304	05	10	04	22	07	التكرار	7- ترصد جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم
			10,9	21,7	8,7	43,5	15,2	%	
موافق	1,18	3,456	04	07	06	22	07	التكرار	8- بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي.
			8,7	15,2	13	47,8	15,2	%	
إلى حد ما	1,273	3,391	05	07	08	17	09	التكرار	<b>اليقظة التنافسية</b>
			10,9	15,2	17,4	37	19,6	%	
موافق	1,187	3,478	04	07	05	23	07	التكرار	9- تتابع التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين.
			8,7	15,2	10,9	50	15,2	%	
موافق	1,149	3.478	03	09	03	25	06	التكرار	10- تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها.
			6,5	19,6	6,5	54,3	13	%	
موافق	1,11	3,521	02	09	05	23	07	التكرار	<b>اليقظة التجارية</b>
			4,3	19,6	10,9	50	15,2	%	

إلى حد ما	1,107	3,195	02	13	10	16	05	التكرار	11- تجمع المعلومات تتعلق بالأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع.
			4,3	28,3	21,7	34,8	10,9	%	
إلى حد ما	1,12	3,108	04	12	07	21	02	التكرار	12- تولي العناية لجمع المعلومات ذات الطبيعة القانونية والتشريعية.
			8,7	26,1	15,2	45,7	4,3	%	
إلى حد ما	1,185	3,13	02	16	09	12	07	التكرار	اليقظة البيئية
			4,3	34,8	19,6	26,1	15,2	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تبعًا لتعدد جوانب المحيط التي يتعين على مؤسسة موبيليس مراقبتها، ووفقًا للمجال الذي تنصب حوله عملية اليقظة في حد ذاتها، فإن ما يشير إليه الإتجاه العام لليقظة التكنولوجية (المتوسط الحسابي 3,680 الإنحراف المعياري 1,182) إنما يدل على مدى الحرص الذي توليه مؤسسة الدراسة لكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي، وبالتقنيات والتكنولوجيات الحديثة المستعملة من طرف زبائنها وبالأخص مورديها الذين يعملون في مجال التكنولوجيا الجديدة الخاصة بقطاع الإتصالات. بالأخص الجهاز السويدي Ericsson الذي بفضله تمكنت مؤسسة ATM من تحسين جودة تغطيتها الهاتفية والجهاز الصيني HUWAIE الذي يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الحديثة بتكنولوجيا الإتصالات والذي يمد ATM بالمنتجات، الخدمات، الحلول الملائمة لحاجاتها وهو ما أسهم في زيادة عدد زبائنها، وكذلك إهتمام المؤسسة بالمؤشرات المتعلقة بالتوجهات الجديدة في مختلف المجالات التقنية (الجيل الثالث 3G والجيل الرابع 4G)، حيث يمكن لهذه المعلومات أن تضفي قيمة مضافة على العمل الإستراتيجي، بينما تشير النتائج إلى أن مؤسسة الدراسة تهتم في المرتبة الثانية باليقظة التجارية، وهذا ما يدل عليه الإتجاه العام (المتوسط 3,521 الإنحراف المعياري 1,11) فهي كثيرة الإهتمام برصد المعلومات التجارية ذات الطبيعة الإستراتيجية خاصة ما يتعلق بسلوك الزبائن الجدد والمحتملين، الوسطاء والمستهلكين.... إلخ. وكل ما يؤثر على علاقاتها بالموردين والمتعاقدين وقد تعزز هذه الدرجة من الإهتمام لكون اليقظة التجارية، حسب أغلب المختصين هي أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير، لإرتباطها بالتعاملات والعقود الجارية للمؤسسة مع متعاملاتها. وعلى الرغم من أن المنافسة التي تواجهها شديدة في قطاع نشاطها. إلا أن إهتمامها باليقظة التنافسية يأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (3,391) وإنحراف معياري (1,273) وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي عناية كافية بما يحدث في محيطها التنافسي، فهي فقط تهتم برصد قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط الضعف لديهم من خلال مراقبة المنتجات الجديدة، ولكن لا تهتم بمعرفة التغيرات والأحداث المحتملة ذات الأثر في إعادة تشكيل خريطة

القطاع وقواعد التنافس، لإعتبارها المحيط التنافسي بمثابة محمية إقتصادية محصنة ومنيعة من المنافسة (مؤسسة عمومية). وأخيراً، فقد جاءت درجة اليقظة البيئية عند مؤسسة الدراسة ضعيفة، كما يدل على ذلك قياس الإتجاه العام (المتوسط 3,13 والإنحراف المعياري 1,185) مما يدل على المستوى المتدني للإستجابة الإجتماعية، حيث إهتمام المؤسسة في هذا المجال، على مراقبة بعض المتغيرات الإجتماعية والثقافية المرتبطة بالمرودود المالي. أما بقية متغيرات البيئية فهي لا تلقى نفس الإهتمام من طرف المؤسسة، وهو ما قد يشكل خطراً عليها وما حدث لشركة OTA لإتصالات الجزائر خير دليل على ذلك إذ أن متغيرات بيئية خارجة عن نشاط المؤسسة "الأزمة الكروية بين مصر والجزائر" أثرت على مستقبل المؤسسة ككل وإنهارت أرباحها.

مما سبق. يمكن الإشارة إلى مدى الحرص والعناية التي توليها مؤسسة موبيليس لمختلف أصناف اليقظة، ولأن الغاية من وراء ذلك هي غاية إستراتيجية، حتى وإن تعددت أنواعها وإختلفت مستوياتها، وتباينت مجالاتها، فقد جاءت اليقظة الإستراتيجية في شموليتها تحتوي على جميع أنواع اليقظة، ويمكن أن نوضح درجة اليقظة الإستراتيجية في الجدول

جدول رقم (4-25): قياس أنواع اليقظة في مؤسسة الدراسة

الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإهتمام					أنواع اليقظة
			ر. موافق بشدة	موافق	لا بد	محايد	مؤيد	
موافق	1,182	3,608	03	06	08	18	11	التكرار 1_اليقظة التكنولوجية
			6,5	13	17,4	39,1	23,9	
موافق	1,273	3,391	05	07	08	17	09	التكرار 2_اليقظة التنافسية
			10,9	15,2	17,4	37	19,6	
موافق	1,11	3,521	02	09	05	23	07	التكرار 3_اليقظة التجارية
			4,3	19,6	10,9	50	15,2	
إلى حد ما	1,185	3,13	02	16	09	12	07	التكرار 4_اليقظة البيئية
			4,3	34,8	19,6	26,1	15,2	
موافق	0,912	3,521	01	04	17	18	06	التكرار اليقظة الإستراتيجية
			2,2	8,7	37	39,1	13	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يشير المتوسط المرجح المبين في الجدول أعلاه، أن مؤسسة موبيليس على درجة متوسطة من اليقظة الإستراتيجية، حيث تتأرجح مستويات اليقظة الإستراتيجية بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة، بمتوسط حسابي (3,521)، وانحراف معياري (0,912) وهذا دليل على تبني مؤسسة الدراسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، إذ تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية، من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المدرجة ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية، وهو ما يسمح لها بتحقيق ما يلي:

أولاً: القدرة على مراقبة المحيط، تحسباً لأي خطر أو تهديد محتمل، وتحثنا لأية فرصة ممكنة؛

ثانياً: القدرة على متابعة ما يقع من أحداث؛

ثالثاً: القدرة على رصد أية إشارة ضعيفة والكشف عن أية عملية تنبيهية كعمل إستعلافي.

الجدول رقم (4-26): الارتباط الجزئي بين اليقظة الإستراتيجية وأنواع اليقظة

اليقظة الإستراتيجية	المتغيرات المدروسة	المتغيرات المعزولة
0,684	معامل الارتباط	اليقظة التكنولوجية
0,000	مستوى الدلالة	اليقظة التنافسية
46	درجة الحرية	اليقظة البيئية
0,812	معامل الارتباط	اليقظة التجارية
0,000	مستوى الدلالة	اليقظة التكنولوجية
46	درجة الحرية	اليقظة البيئية
0,780	معامل الارتباط	اليقظة التكنولوجية
0,000	مستوى الدلالة	اليقظة التجارية
46	درجة الحرية	اليقظة البيئية
0,570	معامل الارتباط	اليقظة التكنولوجية
0,000	مستوى الدلالة	اليقظة التنافسية
46	درجة الحرية	اليقظة التجارية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

وعند عزل تأثير الأنواع الأخرى من اليقظة، فإن اليقظة التكنولوجية ترتبط باليقظة الإستراتيجية بمعامل إرتباط جزئي قدره (0,812) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى. كما هو موضح في نتائج الجدول (4-26) مما يعني أنه كلما كان إهتمام مؤسسة الدراسة باليقظة التكنولوجية سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى اليقظة الإستراتيجية، نظراً لأهمية البعد الإستراتيجي للمعلومات التكنولوجية. ثم تأتي اليقظة التكنولوجية في المرتبة الثانية من حيث إرتباطها باليقظة الإستراتيجية في حالة عزل بقية أنواع اليقظة، بمعامل إرتباط جزئي قدره (0,78) عند مستوى (0,000) من الدلالة، وهذا دليل على الإرتباط الكبير بين اليقظة التنافسية واليقظة الإستراتيجية. أما اليقظة التجارية ترتبط بمعامل إرتباط جزئي أقل قدره (0,684) إذا تم عزل تأثير الأنواع الأخرى لليقظة وهو أيضا معامل معنوي عند مستوى الدلالة (0,000) محتملة بذلك المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة اليقظة البيئية، بمعامل إرتباط جزئي قدره (0,57). عند مستوى من الدلالة (0,000)، مما يعكس الإرتباط الضعيف بين اليقظة البيئية واليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### 3-1 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثالث: (سياسة التأثير)

يبين الجدول رقم (4-27) تحليل الفقرات المتعلقة بنشاطات التأثير المطبق بالمؤسسة، حيث تضمن المحور (04) فقرات إستهدفنا من خلالها التعرف على مدى ممارسة أنشطة وسياسات التأثير.

<sup>1</sup> \_ (أنظر الملحق رقم 9)، ص 431.

جدول رقم (4-27): تحليل الفقرات المتعلقة بممارسات سياسة التأثير المطبق بالمؤسسة

الدرجة الكلية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	سياسة التأثير					أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	
			ر. موافق بشدة	غير موافق	لا	مؤثراً	مؤثراً جداً		
إلى حد ما	1,248	3,326	05	08	07	19	07	التكرار	13- البحث عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة: نوادي البحث، غرف إستشارية، شبكات عمومية، أقطاب تنافسية.
			10,9	17,4	15,2	41,3	15,2	%	
إلى حد ما	1,216	3,173	04	11	11	13	07	التكرار	14- تفعيل العلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين والقوى الأخرى السياسية والإجتماعية من خلال تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقاً لتدفق المعلومة من أجل بلوغ صناعات القرار السلطة القانونية للتأثير.
			8,7	23,9	23,9	28,3	15,2	%	
موافق	1,216	3,673	03	07	04	20	12	التكرار	15- تعتمد على وسائل إعادة إرجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال خرق نظام معلوماً أو تشويه سمعتها؛ اللجوء إلى مكتب الضغط والتأثير من أجل حماية وترقية سمعتها .
			6,5	15,2	8,7	43,5	26,1	%	
موافق	0,997	3,934	02	02	06	23	13	التكرار	16- الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية والدولية بصفة منتظمة ومكثفة مع موظفيها ، وكذا دعم مختلف النشاطات الرياضية والثقافية. بغاية تحقيق أهداف محددة
			4,3	4,3	13	50	28,3	%	
موافق	0,927	3,63	01	03	16	18	08	التكرار	سياسة التأثير
			2,2	6,5	34,8	39,1	17,4	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج الجدول أعلاه تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي (3.00) وتقع ضمن المجال موافق وموافق تمامًا، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (3,63)، وهي نتائج تظهر إتفاق أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة موبيليس تهتم بسياسة التأثير بإنحراف معياري (0,927). فيإعتبار أن المؤسسة أصبحت بالفعل عرضة للهجمات الإعلامية والذي يمكن أن يُزعزع ذلك إستقرارها من طرف المنافسين، أو جهات فاعلة من المجتمع المدني، ومن جهة أخرى رغبتها في تطوير حصصها السوقية، على هذا الأساس تبين الأوزان النسبية لمختلف الملامح التي تشير إلى أن المؤسسة تحاول إتباع سياسة التأثير، حيث أن 78,8% من المستجوبين يرون أن مؤسستهم تعمل على إتباع إجراءات التأثير بالثقة من خلال تكثيف مشاركتها في تنظيم وزيارة الصالونات المهنية والدولية بصفة منتظمة، وكذ دعم مختلف النشاطات الرياضية والثقافية بغية إقامة علاقات ثقة بينها وبين الأطراف المستهدفة من المجتمع الدولي أو المدني وهو ما يسهم في تحقيق أهداف محددة تضمن مكانتها وسمعتها في السوق.

#### 1-4 تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الرابع: (الحماية والأمن المعلوماتي)

يبين الجدول رقم (4-28) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع لإستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور (04) فقرات إستهدفنا من خلالها التعرف على مدى تطبيق مؤسسة موبيليس لبعء الحماية والامن المعلوماتي.





د.ك	م.إ	ح.م	2-التشخيص الإستراتيجي الداخلي					تتمت مؤسستنا بدراسة كل المؤشرات
			02	01	12	19	12	
موافق	0,995	3,826	02	01	12	19	12	26-البشرية: كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي...إلخ.
			4,3	2,2	26,1	41,3	26,1	
موافق	1,228	4,043	04	02	03	16	21	27-التقنية: مثل تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات...إلخ
			8,7	4,3	6,5	34,8	45,7	
موافق	1,074	3,847	03	01	09	20	13	28-التنظيمية: مثل مستويات الإشراف، وأنماط القيادة...إلخ
			6,5	2,2	19,6	43,5	28,3	
موافق	0,893	3,847	01	02	10	23	10	التشخيص الإستراتيجي
			2,2	4,3	21,7	50	21,7	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تشير نتائج الجدول السابق، أن مؤسسة الدراسة تولي عناية كبيرة بالتشخيص الإستراتيجي الداخلي والخارجي، فإلى جانب إهتمامها الكبير بالمجالات الإقتصادية نظراً لطبيعة نشاطها، فقد إحتلت المنظومة التشريعية والقانونية درجة كبيرة في إهتمام المؤسسة ربما نظراً لعدم إستقرار الترسنة القانونية في الجزائر كقانون الضرائب، قانون الصفقات العمومية، قانون الإستثمار، قانون المنافسة...إلخ، لما للمنظومة القانونية من تأثير على نشاطات المؤسسة وعلى سلوكها وتصرفاتها. وفي هذا السياق، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الكثير من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعاني من تفاقم العديد من المشاكل والعراقيل القانونية، فضلاً عن الإجراءات البيروقراطية التي تؤثر سلباً على نشاطها. فالحيط القانوني قد يشكل تحدياً كبيراً<sup>1</sup>. وهذا ما صرح به أيضاً وفد "MEDEF International" المكون من 60 شركة فرنسية، عن العراقيل والمشاكل التي تعانيها المؤسسات الفرنسية في القيام بعملياتها بالجزائر ذات العلاقة بالعقار والبنوك وعدم إستقرار التشريع، فضلاً عن التغيير المستمر لقانون الصفقات العمومية الذي تسبب في تجميد المئات من المشاريع ذات الصلة ببعض العمليات الدولية.

كما تولي مؤسسة موبيليس إهتماماً لمراقبة عديد المتغيرات ذات الطابع الإقتصادي والتكنولوجي، حيث يمكن أن تخلق لها أوضاع وظروف أقل، تحقق في ظلها المؤسسة مزايا تنافسية، كما يمكن في الوقت ذاته أن تهدد بقائها. ولكن، وبدرجة أقل

<sup>1</sup>-عماري عمار وبن واضح الهاشمي (2005): تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ الملتقى الدولي حول التسيير الفعّال في المؤسسات الجزائرية؛ جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، الجزائر، 3-4 ماي 2005، ص 04.

إهتماماً بالنسبة للمتغيرات الاجتماعية والثقافية، إلا ما إرتبط بالمرودود المالي، فقد جاءت حسب هذه النتائج في أحر إهتماماتها، مما يعكس المستوى المتدني للإستجابة الاجتماعية كإحدى أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بإعتبارها واجب إنساني وإلتزام طوعي، تتحمل عن طريقه المؤسسة جانب من الأعباء الاجتماعية، وتساهم من خلاله في حل بعض قضايا المجتمع كمشكلة البطالة، التحكم في نسبة التلوث، حماية ذوي الحاجات الخاصة...إلخ.

أما على مستوى المحيط الداخلي، تشير النتائج الإحصائية إلى أن مؤسسة موبيليس، تولى أهمية أيضاً للجوانب التقنية المتعلقة بإستخدام ونقل وتخزين المعلومات، والإستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بتحليل وتصميم قواعد البيانات وإدارة وتطوير نظم المعلومات، وما إرتبط منها بتطوير العملية الإنتاجية وبالأساليب والتقنيات المستخدمة فيها. كما تهتم وبنفس الدرجة تقريباً بدراسة بعض المؤشرات ذات الصلة بالطبيعة البشرية والتنظيمية، كالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، مستويات الإشراف أنماط وأساليب القيادة...إلخ. حيث ينظر البعض للمحيط الداخلي من منظور المعالجة النُظمية على أنه نظام فنياً وآخر إجتماعي، وأن الفشل في أي من هذين النظامين يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في العديد من المخاطر، لأن لهما تأثيراً واضحاً على العمليات والإجراءات الجزئية وعلى النظام ككل، ووقوع المؤسسة في أزمات يمكن أن يعزي لتقييم الخطر المستقل لكل من النظام الفني والإجتماعي على إنفراد، والإخفاق في معالجة نتائج التفاعل بين هذين النظامين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إدوار بوزوزيكس (2008): إدارة المخاطر والأزمات والأمن؛ ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر (مصر)، ص 37.

جدول رقم (4-30): تحليل الفقرات المتعلقة بمؤشر القرارات الإستراتيجية أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

			المؤشر الثاني: القرارات الإستراتيجية						
الدرجة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					التكرار	فإني أهتم ب:
			ع. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
موافق	0,947	3,760	01	02	15	17	11	التكرار	29- جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.
			2,2	4,3	32,6	37	23,9	%	
موافق	1,134	3,847	03	02	09	17	15	التكرار	30- تشخيص المشكلات ذات الأهمية الإستراتيجية.
			6,5	4,3	19,6	37	32,6	%	
موافق	1,154	3,847	03	03	07	18	15	التكرار	31- فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة.
			6,5	6,5	15,2	39,1	32,6	%	
موافق	1,327	3,434	07	03	09	17	10	التكرار	32- تحديد أفضل طريقة أو حل للمشكلة أو للموقف الذي تواجهه المؤسسة.
			15,2	6,5	19,6	37	21,7	%	
موافق	1,074	4,000	01	03	11	11	20	التكرار	القرارات الإستراتيجية
			2,2	6,5	23,9	23,9	43,5	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يقدر المتوسط العام (4) المبين في الجدول السابق، وهذا يشير أن متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، على درجة كبيرة من الإهتمام والعناية بعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بإنحراف معياري مقداره (1,047)، وتبين الأوزان النسبية التي تقيس وتحدد مراحل وخطوات إتخاذ القرارات الإستراتيجية أن متخذي القرارات الإستراتيجية يولون أهمية كبيرة ومتساوية لمرحلي جمع المعلومات وتشخيص المشكلات ذات الأهمية الإستراتيجية، وهو ما يفسره المتوسط الحسابي لهما الذي يقدر ب (3,847)، حيث ينصب إهتمام متخذي القرارات الإستراتيجية أكثر على مسح المحيط وتوقع أحداثه وإستقراء سلوكياته المحتملة، الأمر الذي يسهل فحص مختلف البدائل وإستبعاد ما يمكن إستبعاده، وهو ما يساعد على تحديد أفضل طريق لحل المشكلات والتعامل معها.

جدول رقم (4-31): تحليل الفقرات المتعلقة بمؤشر الميزة التنافسية أحد أبعاد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

		المؤشر الثالث: الميزة التنافسية							
الدرجة الكلية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					من أجل تحقيق الميزة التنافسية فإن مؤسستكم:	
			موافق بشدة	موافق	لا	موافق	موافق		
نوعاً ما	0,996	3,630	02	03	13	20	08	التكرار	33- لها القدرة على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية .
			4,3	6,5	28,3	43,5	17,4	%	
موافق	1,046	3,804	01	05	09	18	13	التكرار	34- تحتم بجمع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر.
			2,2	10,9	19,6	39,1	28,3	%	
موافق	1,030	3,782	02	02	12	18	12	التكرار	35- لها إهتمام بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتحددة.
			4,1	4,3	26,1	39,1	26,1	%	
موافق	1,017	3,826	02	02	10	20	12	التكرار	36- تحتم بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم وإحتياجاتهم ، وبالتالي تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها.
			4,1	4,3	21,7	43,5	26,1	%	
موافق	0,913	3,913	01	02	09	22	12	التكرار	<b>الميزة التنافسية</b>
			2,2	4,3	19,6	47,8	26,1	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يقدر المتوسط العام (3,913) المبين في الجدول السابق، وهذا يشير أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة موبيليس، على درجة كبيرة من الإهتمام والعناية بالميزة التنافسية بإحراف معياري مقداره (0,913)، وتبين الأوزان النسبية التي تقيس وتحدد الميزة التنافسية أن مؤسسة موبيليس تولي إهتماماً كبيراً بدراسات المعمقة المتعلقة بالزبون، لمعرفة أذواقه ورغباته وإحتياجاته، وهو ما جسدهته المؤسسة من خلال تحديث خدمة الزبائن بوضع أرضيات مجهزة بأحدث تكنولوجيات الإتصال لإستقبال الزبائن ومعالجة الشكاوي، كما قامت المؤسسة بإنشاء أقسام مخصصة للزبائن على الموقع الإلكتروني لموبيليس، أين توجد

نافذة تحت عنوان "مساحة الزبائن" وهي الأولى بالجزائر، حيث يقوم بإدارة هذا القسم مستشارون في ال Web تلقوا تكويننا حول أعمال الوسائط المتعددة، وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تضع الزبون في المرتبة الأولى من أولوياتها. وهذا ما تجلّى بتتبع المؤسسة لمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر من خلال اعتمادها على خليط من الإستراتيجيات (التركيز، التميز، القيادة) لمواجهة شدة المنافسة التي يشهدها سوق الهاتف النقال في الجزائر من خلال إستقطاب أكبر عدد من المشتركين، وكذا أن إهتمام بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة. جعلها مؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها ل 98 % من مجموع التراب الوطني، الأمر الذي جعلها تحتل المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث ب 18 مليون مشترك، خاصة مع بدء العمل بنظام الجيل الرابع.

مما سبق. يمكن الإشارة إلى مدى الحرص والعناية التي توليها مؤسسة موبيليس في تطبيق التوجهات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية، ولأن الغاية من وراء ذلك هو تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة من خلال التحليل والرصد البيئي؛ وتحديد التوجه الرئيسي من خلال القرارات الإستراتيجية، وهذا من أجل القدرة على مواجهة التحديات وإستغلال الفرص من خلال دعم الميزة التنافسية، يمكن أن نوضح درجة إهتمام المؤسسة بالإدارة الإستراتيجية من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (4-32): قياس إهتمام مؤسسة الدراسة بالإدارة الإستراتيجية

الدرجة الكلية	الإخلاف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإهتمام					المؤشرات
			ر. موافق بشدة	غير موافق	لا بد	مؤقت	موافق جدا	
موافق	0,893	3,847	01	02	10	23	10	التكرار
			2,2	4,3	21,7	50	21,7	%
موافق	1,074	4,000	01	03	11	11	20	التكرار
			2,2	6,5	23,9	23,9	43,5	%
موافق	0,913	3,913	01	02	09	22	12	التكرار
			2,2	4,3	19,6	47,8	26,1	%
موافق	0,799	3,76	01	04	17	18	06	التكرار
			2,2	8,7	37	39,1	13	%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يشير المتوسط المرجح المبين في الجدول أعلاه، أن درجة إهتمام مؤسسة موبيليس بالتوجهات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية تتأرجح بين الدرجة المتوسطة والدرجة الكبيرة، بمتوسط حسابي (3,76)، وإخلاف معياري (0,799)، حيث تهتم المؤسسة بالتشخيص الإستراتيجي خاصة ما يتعلق بالجوانب التقنية المتعلقة بإستخدام ونقل وتخزين المعلومات والإستثمار فيها، وهذا من خلال تحليل وتصميم أجهزة رصد خاصة بإستشعار المعلومات داخل وخارج المؤسسة من أجل تفعيل دور التحليل الإستراتيجي فيها، لتحديد مكامن القوة والضعف وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وعلى هذا الأساس تولي المؤسسة بالقرارات الإستراتيجية الأمر الذي يشمل فحص مختلف البدائل وإستبعاد ما يمكن إستبعاده لمواجهة شدة المنافسة الذي يشهدها قطاع الإتصالات، وهو ما دفع المؤسسة إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الإهتمام بالزبون وهذا بإتباع خليط من الإستراتيجيات (التركيز، التميز، القيادة) لإستقطاب أكبر عدد من المشتركين.

### 3- الفرص والتهديدات في مؤسسة موبيليس

لقد إستهدفت هذه الدراسة إستكشاف أهم الملامح العامة التي يتميز بها محيط مؤسسة موبيليس، وقياس قدرتها على التكيف في تعاملها معه، وإستقراء بعض مظاهر التعقيد والإضطراب فيه، والتي تعكس مدى تشابك وتجانس عناصر المحيط في شموليتها ووتيرتها وإمكانية قراءة مساراتها المستقبلية، وكذلك الوقوف على الخصائص العامة كدرجة المنافسة، ومستوى التهديد في المحيط ومدى إنتشار وتواجد الفرص فيه.

الجدول رقم (4-33): إستجابات أفراد العينة لفقرات الجزء الثالث (الفرص والتهديدات)

الفرص والتهديدات									
الدرجة الكلية	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخيارات المتاحة					بجسب تقديراتي الخاصة أعتقد أن:	
			لا أستطيع أبداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً		
موافق	1,258	3,869	03	05	06	13	19	التكرار	37-المنافسة التي تواجهها المؤسسة في محيطها شديدة.
			6,5	10,9	13	28,3	41,3	%	
موافق	1,143	3,739	03	02	13	14	14	التكرار	38-المخاطر التي تهدد المؤسسة في محيطها متنوعة ومؤثرة.
			6,5	4,3	28,3	30,4	30,4	%	
موافق	1,187	3,5	03	05	16	10	12	التكرار	39-تواجد فرص كثيرة في محيط المؤسسة.
			6,5	10,9	34,8	21,7	26,1	%	
موافق	1,312	3,5	06	04	08	17	11	التكرار	40-وجود تشويش في المعلومات وعدم وضوحها خاصة المستقبلية منها.
			13	8,7	17,4	37	23,9	%	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال الجدول السابق، يتضح بأن متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس يتواجدون في وسط يتميز بإضطراب وتشويش كبير في المعلومات، خاصة المعلومات ذات الطبيعة المستقبلية، والتي تتوقف عليها مختلف القرارات الخاصة بإستغلال الفرص أو تجنب التهديدات المحتملة. حيث يصعب على متخذ القرار إدراك حقيقتها وفصلها عن سياقها العام ويكون أمام ظروف عدم اليقين وعلى درجة من المخاطرة؛ وهو محيط يتميز بإضطراب وتشويش في الإشارات، وهو ما أطلق عليه McQueen بالمحيط المشوش، فقد بلغ المتوسط (3,5) من (05) درجات وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم Likert التي تشير إلى خيار (درجة كبيرة) بإحتراف معياري (1,312). حيث يمكن

إرجاع مثل هذه الظروف والمواقف، لدرجة تعقد وإضطراب المحيط. فالأحداث تتغير بوتيرة سريعة وكثيفة، وقد تكون أيضا خطيرة. كما أنها تصنع بدورها أيضاً وكلما كان محيط المؤسسة مضطرباً وأكثر تعقيداً، كان احتمال مواجهتها للتهديدات أكبر. كما يرى 60,8% من أفراد عينة الدراسة بأن المخاطر التي تهدد مؤسساتهم كبيرة. وهذا لإعتقادهم أن المنافسة التي تواجهها المؤسسة شديدة، في حين يرى 41,3% أن درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسة شديدة. وفي مقابل ذلك، تتاح لمؤسسة موبيليس فرص أكبر، إذ يرى 47,8% من أفراد عينة الدراسة أن مؤسساتهم تتواجد في محيط على درجة كبيرة من المخاطر، وكبيرة جداً من الفرص. فالواقع يشير إلى أنه حيثما توجد الفرص تكمن المخاطر أيضاً. فكما أشرنا سابقاً. بأنه يمكن إدراك نفس العامل تارة على أنه فرصة، وتارة أخرى على أنه تهديد وخطر، فالمنافس قد يمثل للمؤسسة خطراً ويشكل عليها تهديداً بمنطق المزامحة على الحصاص، وقد يمثل لها فرصة للتحالف والشراكة معه.

#### المطلب الرابع: الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

كانت نتائج الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة كما يلي:

#### أولاً: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى

الفرضية الأولى من دراستنا تنص على مدى تطبيق مؤسسة موبيليس للذكاء الإقتصادي، ولإختبارها سيتم إستخدام إختبار T مجموعة واحدة (One Sample T Test) حيث أن هذا الإختبار يعتمد فقط على فرضين وهما الفرض الإبتدائي والفرض البديل وتكون هذه الفروض غالباً حول متوسط أو تباين مجتمع...إلخ، والجدول الآتي سيوضح نتائج الإختبار.

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا تطبق مؤسسة موبيليس الذكاء الإقتصادي.

الفرضية البديلة:  $H_1$ : تطبق مؤسسة موبيليس الذكاء الإقتصادي.

جدول رقم (4-34): نتائج إختبار One Sample T Test لإختبار الفرضية الأساسية الأولى

قيمة T الجدولية 1,680		قيمة الإختبار 3,564			المتغير
فترة ثقة الإختبار		الفرق بين	القيمة	درجة الحرية	قيمة T
الحد الأدنى	الحد الأعلى	الوسطين	الإحتمالية		المحسوبة
لفترة الثقة	لفترة الثقة		(Sig)		
0,7341	0,3941	0,5641	0,000	45	6,683

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تم إستعمال إختبار T Test (انظر الملحق رقم 07)) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 3,564 كما هو موضح في الجدول رقم (4-34)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 6,683 وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تبلغ قيمتها 1,68 حسب توزيع Student وذلك عند درجة حرية (v=45) (Degré de liberté)، كما من خلال نتائج الإختبار المبيّنة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0,00) وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية 5 %، مما يقود إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الفرعية لدراستنا التي تنص على أن مؤسسة موبيليس تطبق الذكاء الإقتصادي. وهو ما يؤكد ن مؤسسة موبيليس تحاول الإعتماد على الذكاء الإقتصادي في تسييرها رغبة منها في مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة العالمية، وكذا مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها التي تتميز بمنافسة شديدة، حيث أن المصلحة المسئولة عن تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة هي مصلحة التخطيط والإستراتيجية.

الجدول رقم (4-35): قوة الإرتباط بين أسلوب الذكاء الإقتصادي ومكوناته بإستخدام معامل Pearson

المتغيرات المعزولة	المتغيرات المدروسة	الذكاء الإقتصادي
إدارة المعرفة	معامل الإرتباط	0,884**
الحماية وأمن المعلومات	مستوى الدلالة	0,000
سياسة التأثير	درجة الحرية	46
اليقظة الإستراتيجية	معامل الإرتباط	0,820**
الحماية وأمن المعلومات	مستوى الدلالة	0,000
سياسة التأثير	درجة الحرية	46
اليقظة الإستراتيجية	معامل الإرتباط	0,665**
إدارة المعرفة	مستوى الدلالة	0,000
الحماية وأمن المعلومات	درجة الحرية	46
اليقظة الإستراتيجية	معامل الإرتباط	0,451*
إدارة المعرفة	مستوى الدلالة	0,002
سياسة التأثير	درجة الحرية	46

\*\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 10%) \* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

عند عزل تأثير أبعاد الذكاء الاقتصادي، فإن بُعد اليقظة الإستراتيجية يرتبط بالذكاء الاقتصادي بمعامل ارتباط جزئي قدره (0,884) عند مستوى الدلالة (0,000) وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى. كما هو موضح في نتائج الجدول (4-39) مما يعني أنه كلما كان إهتمام مؤسسة الدراسة باليقظة الإستراتيجية سوف يؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى الذكاء الاقتصادي، نظراً لأهمية البعد الإستراتيجي للمعلومات الإستراتيجية، فموبيليس هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المدرجة من مصلحة التخطيط والإستراتيجية. وهو ما يساعد الذكاء الاقتصادي عملية إتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الأخرى لإستغلال الفرص وتجنب التهديدات، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في "إستهداف اليقظة" بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز وغربلة وإستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعمليها لتغذية القرارات الإستراتيجية. ثم يأتي بعد إدارة المعرفة في المرتبة الثانية من حيث إرتباطه بالذكاء الاقتصادي، بمعامل ارتباط جزئي قدره (0,82) عند مستوى (0,000). من الدلالة وهذا دليل على الإرتباط الكبير بين إدرة المعرفة والذكاء الاقتصادي، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على تفسير وتحليل ونقل المعرفة داخل المؤسسة ليستغلها الذكاء الاقتصادي في دعم متخذي القرارات الإستراتيجية. أما بُعد سياسة التأثير فإنه يرتبط بمعامل ارتباط جزئي أقل قدره (0,684) إذا تم عزل تأثير الأبعاد الأخرى للذكاء الاقتصادي، وهو أيضا معامل معنوي عند مستوى الدلالة (0,000) محتلة بذلك المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد الحماية وأمن المعلومات، بمعامل ارتباط جزئي قدره (0,451). عند مستوى من الدلالة (0,000)، مما يعكس الإرتباط الضعيف بين الحماية وأمن المعلومات والذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.

#### ثانيا: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الأساسية الثانية على أن هناك علاقة تأثير معنوي بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس. حيث يمكن إختبار معنوية الإنحدار البسيط بإستخدام الإختبار التالي:

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

<sup>1</sup> \_ (أنظر الملحق رقم 11)، ص 432.

الفرضية البديلة:  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الأساسية الثانية لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (4-36): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير أسلوب الذكاء الإقتصادي على الإدارة

الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,815	0,664	0,000	87,077	13,887	1	13,887	الإنحدار
0,39936			خطأ التقدير	0,159	44	7,017	الخطأ المتبقي
4,064		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$			45	20,905	المجموع

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,664 وهي قيمة عالية نسبياً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطرأ على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 66,4% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق الذكاء الإقتصادي في مؤسسة موبيليس. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- (أنظر الملحق رقم 12) ص 433.

كما يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يقوم بتفسير نسبة 66,4% من النموذج. وهي نسبة مرتفعة تدل على أن لمتغير الذكاء الاقتصادي دورًا كبيرًا وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,399 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

من الجدول أعلاه يمكن إختبار معنوية الإنحدار وذلك بإستخدام الإختبار التالي:

الفرضية العدمية  $H_0$  الإنحدار البسيط ما بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة  $H_1$  الإنحدار البسيط ما بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير الذكاء الاقتصادي تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة الإستراتيجية وذلك عند مستوى ثقة 95%. ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-37): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (IE-MS)

القيمة الإحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,003*	0,638		0,375	0,239	ثابت Constant
0,000*	9,332	0,815	0,104	0,97	الذكاء الاقتصادي
N=45	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر 1,688 عند درجة حرية (n-2=44) ومستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student			

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

وحيث أن قيمة F المحسوبة 60,375 أكبر من قيمتها الجدولية . وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

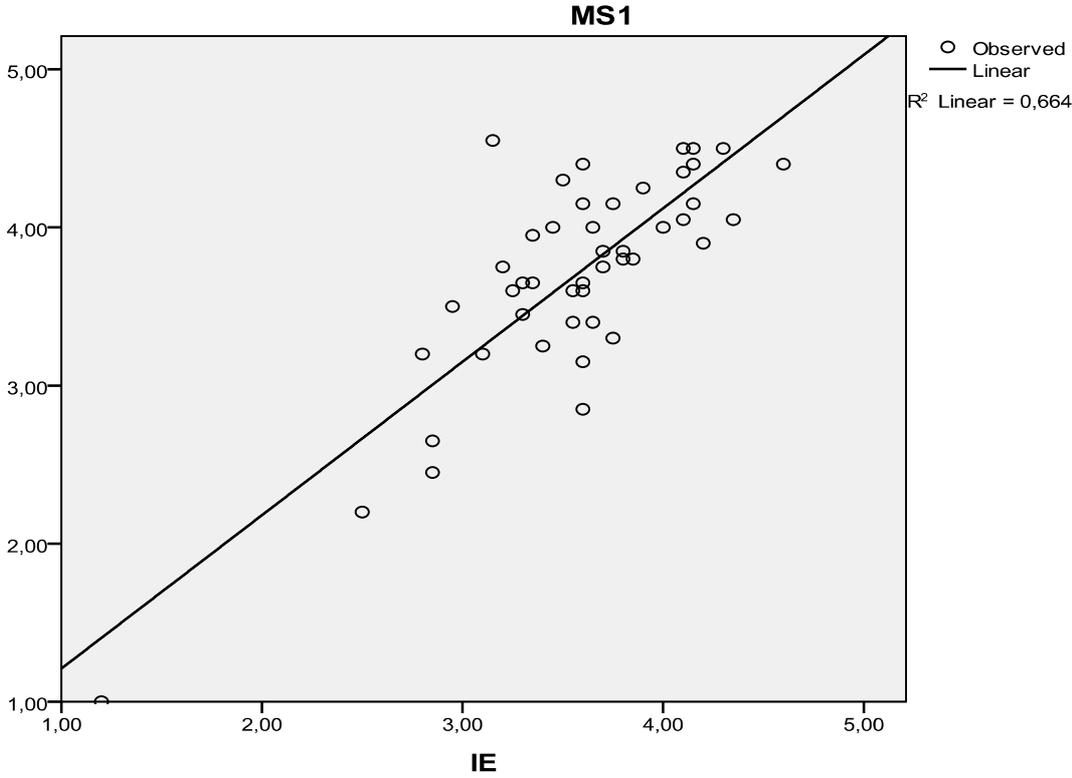
وهذا دليل على أن الذكاء الإقتصادي يلعب دوراً هاماً في دعم التوجهات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية المتمثلة في التحليل الإستراتيجي، إتخاذ القرارات الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث يعمل الذكاء الإقتصادي على الحصول على المعلومات الإستباقية من خلال الرصد البيئي وذلك برصد إشارات ضعيفة حول البيئة التي تعيش فيها المؤسسة خاصة التي تهتم بالجوانب التقنية المتعلقة باستخدام ونقل وتخزين المعلومات والإستثمار فيها، من خلال تحليل وتصميم أجهزة رصد خاصة بإستشعار المعلومات داخل وخارج المؤسسة من أجل تفعيل دور التحليل الإستراتيجي فيها، لتحديد مكامن القوة والضعف وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وعلى هذا الأساس تولى المؤسسة بالقرارات الإستراتيجية الأمر الذي يشمل فحص مختلف البدائل وإستبعاد ما يمكن إستبعاده لمواجهة شدة المنافسة الذي يشهدها قطاع الإتصالات، وهو ما دفع المؤسسة إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الإهتمام بالزبون وهذا بإتباع خليط من الإستراتيجيات (التركيز، التميز، القيادة) لإستقطاب أكبر عدد من المشتركين. وهو ما نجحت فيه المؤسسة مع بداية العمل بنظام الجيل الثالث والجيل الرابع، لتصبح المتعامل رقم واحد في قطاع الإتصالات.

كما يمكن إستنتاج معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق الذكاء الإقتصادي الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس من خلال الجدول الأخير، والتي يمكن صياغتها كما يلي :

$$MS=0,239+0,97 IE$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (4-23): منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-IE)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير الذكاء الاقتصادي ومتغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية هناك أربع فرضية فرعية واحدة تتفرع منها:

#### الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

$H_{022}$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة كأحد مكونات الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

$H_{a22}$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة كأحد مكونات الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثالثة لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (4-38): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير إدارة المعرفة على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,711	0,506	0,000	44,987	10,568	1	10,568	الإنحدار
0,48469			خطأ التقدير	0,235	44	10,336	الخطأ المتبقي
4,064		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$			45	20,905	المجموع

\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,506 وهي قيمة متوسطة. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 50,6% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق إدارة المعرفة. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن إدارة المعرفة يقوم بتفسير نسبة 50,6% من النموذج. وهي نسبة تدل على أن لمتغير إدارة المعرفة دوراً كبيراً وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,484 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

<sup>1</sup> - (أنظر الملحق رقم 13) ص 434.

من الجدول أعلاه يمكن إختبار معنوية الإنحدار وذلك بإستخدام الإختبار التالي:

الفرضية العدمية  $H_0$  الإنحدار البسيط ما بين إدارة المعرفة كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % .

الفرضية البديلة:  $H_1$  الإنحدار البسيط ما بين إدارة المعرفة كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % .

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير إدارة المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة الإستراتيجية وذلك عند مستوى ثقة 95 % . ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-39): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدّرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-KM)

القيمة الإحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات الغير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,000	6,293		0,289	1,819	ثابت Constant
0,000	6,707	0,711	0,077	0,515	إدارة المعرفة
N=45	درجة الثقة 95 %		قيمة T الجدولية تقدر 1,688 عند درجة حرية (n-2=44) ومستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student		

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

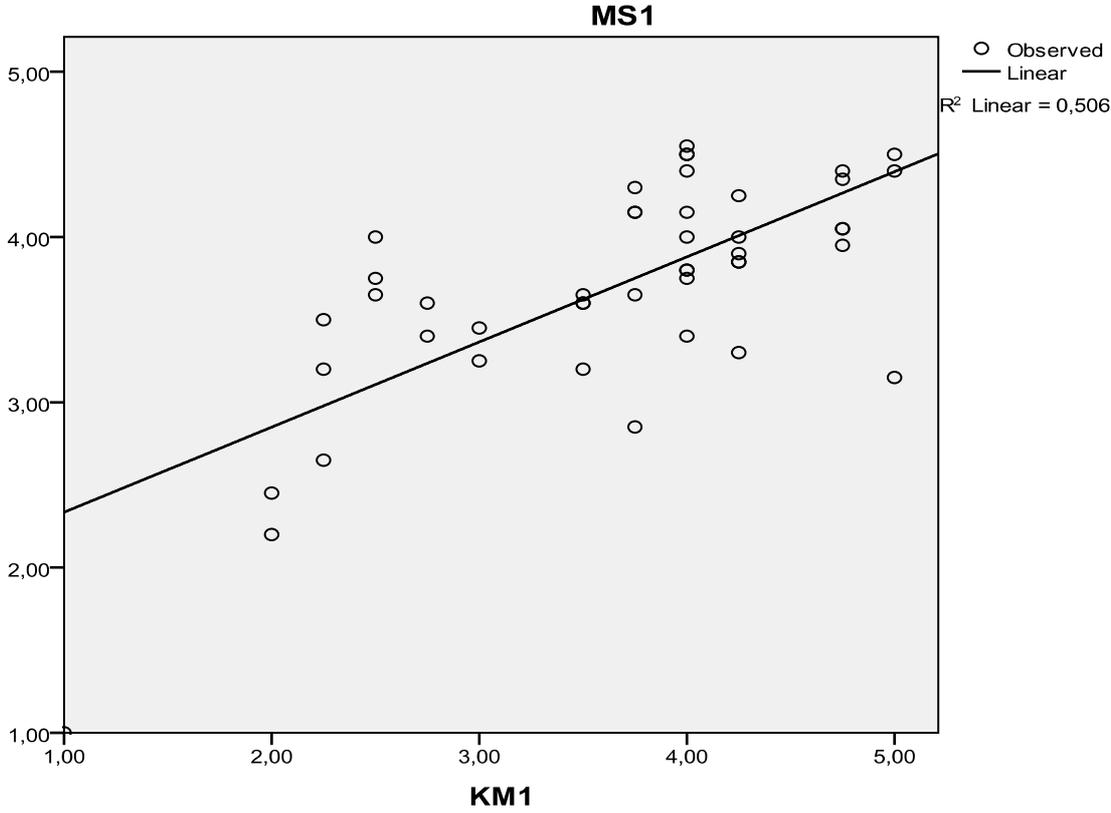
وحيث أن قيمة F المحسوبة 44,987 أكبر من قيمتها الجدولية .وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق إدارة المعرفة على الإدارة الإستراتيجية. وهو ما يؤكّد صحة الفرضية الثانية .

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الإنحدار الخطي بين إدارة المعرفة والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس كما يلي:

$$MS = 1,819 + 0,515 KM$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (4-24): منحني الإنحدار الخطي البسيط (MS-KM)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

$H_{022}$ : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

$H_{a22}$ : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثالثة لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (4-40): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير اليقظة الإستراتيجية على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,742	0,550	0,000	53,763	11,496	1	11,496	الإنحدار
0,46242			خطأ التقدير	0,214	44	9,409	الخطأ المتبقي
4,064	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$				45	20,905	المجموع

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,55 وهي قيمة متوسطة. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطرأ على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 55 % من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في اليقظة الإستراتيجية. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تقوم بتفسير نسبة 55 % من النموذج. وهي نسبة تدل على أن لمتغير اليقظة الإستراتيجية دوراً كبيراً وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,462 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

من الجدول أعلاه يمكن إختبار معنوية الإنحدار وذلك باستخدام الإختبار التالي:

<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 14) ص 435.

الفرضية العدمية  $H_0$  الإنحدار البسيط ما بين اليقظة الإستراتيجية كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % .

الفرضية البديلة:  $H_1$  الإنحدار البسيط ما بين اليقظة الإستراتيجية كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % .

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير اليقظة الإستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة الإستراتيجية وذلك عند مستوى ثقة 95 % . ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-41): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Veille)

القيمة الإحتمالية T(Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error		
0,001	3,605		0,343	1,235	ثابت Constant
0,000	7,332	0,742	0,099	0,728	اليقظة الإستراتيجية
N=45	درجة الثقة 95 %		قيمة T الجدولية تقدر 1,688 عند درجة حرية (n-2=44) ومستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student		

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

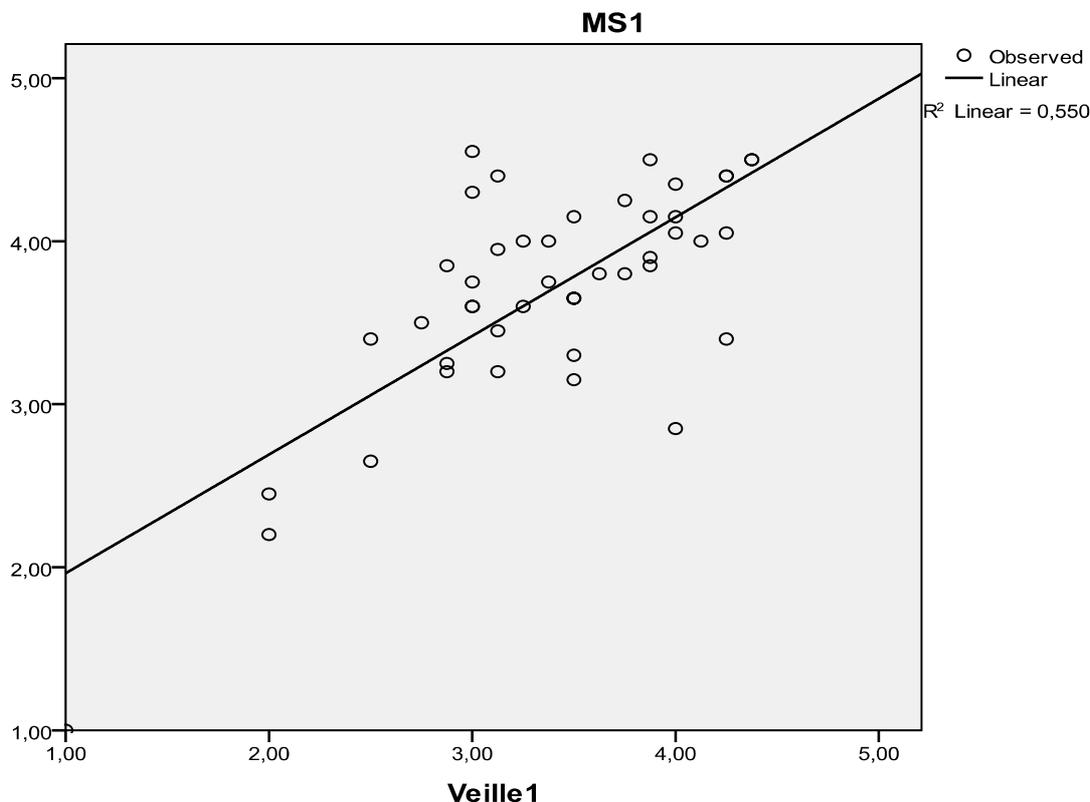
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0  
وحيث أن قيمة F المحسوبة 53,763 أكبر من قيمتها الجدولية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق اليقظة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الإنحدار الخطي بين اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس كما يلي:

$$MS = 1,235 + 0,728 \text{ Veille}$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (4-25): منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Veille)



**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير اليقظة الإستراتيجية ومتغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

#### الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

$H_{023}$ : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحماية وأمن المعلومات كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

$H_{a23}$ : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحماية وأمن المعلومات كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي البسيط بإستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثالثة لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (4-42): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير الحماية وأمن المعلومات على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الحماية وأمن المعلومات
0,302	0,091	0,041	4,411	1,905	1	1,905	
0,07			خطأ التقدير	0,432	44	19,0	
4,064		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة α=05%			45	20,905	

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (α=05%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0 من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,091 وهي قيمة ضعيفة جداً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدراً ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تظراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 9,1% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق الحماية وأمن المعلومات. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن الحماية وأمن المعلومات يقوم بتفسير نسبة 9,1% من النموذج. وهي نسبة تدل على أن لمتغير الحماية وأمن المعلومات دوراً كبيراً وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,587 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل. من الجدول أعلاه يمكن إختبار معنوية الإنحدار من خلال:

**الفرضية العدمية H<sub>0</sub>:** الإنحدار البسيط ما بين الحماية وأمن المعلومات كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

<sup>1</sup> - (أنظر الملحق رقم 15) ص 436.

الفرضية البديلة  $H_1$ : الإنحدار البسيط ما بين الحماية وأمن المعلومات كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير الحماية وأمن المعلومات تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة الإستراتيجية وذلك عند مستوى ثقة 95%. ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-43): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Security)

القيمة الإحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	
0,000	5,311	0,302	0,502	ثابت Constant
0,041	2,1		0,127	الحماية وأمن المعلومات
N=45	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر 1,688 عند درجة حرية (n-2=44) ومستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student		

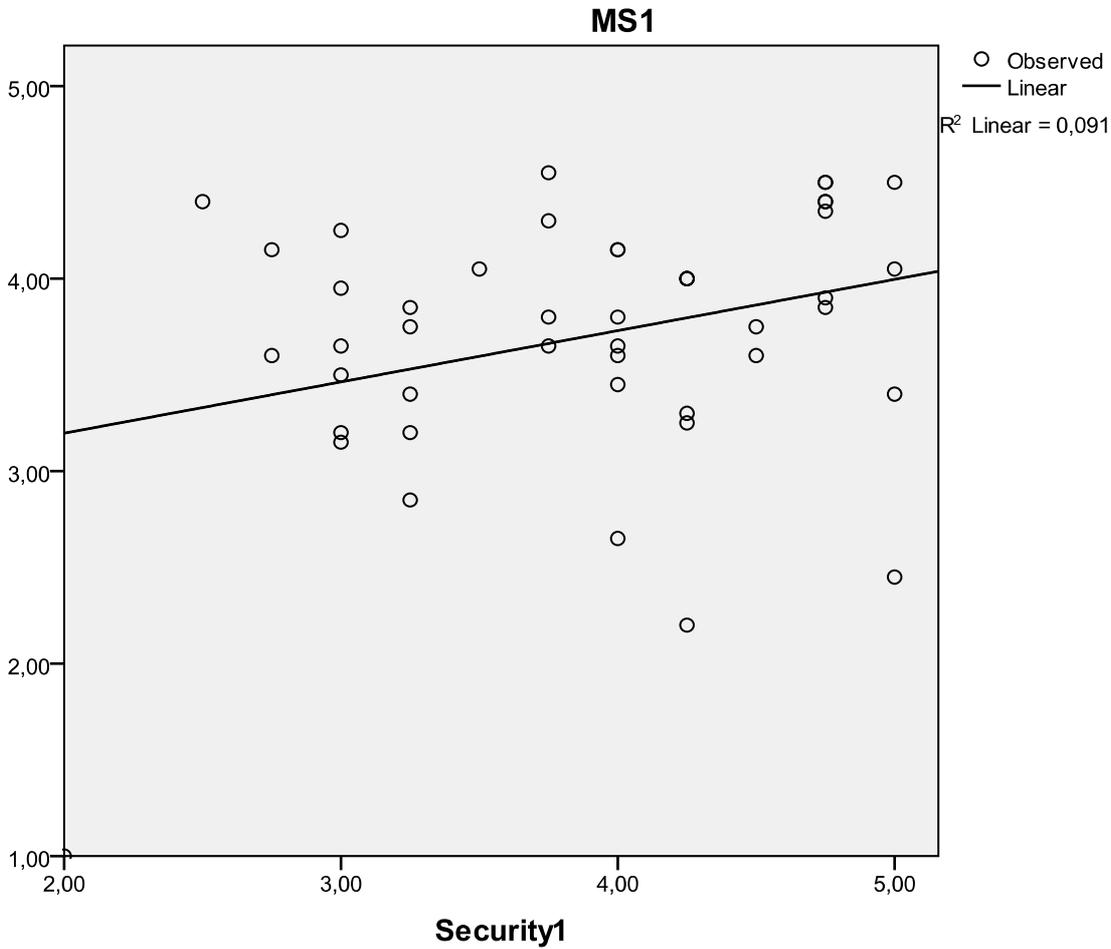
\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0  
وحيث أن قيمة F المحسوبة 4,411 أكبر من قيمتها الجدولية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق الحماية وأمن المعلومات على الإدارة الإستراتيجية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.  
كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الإنحدار الخطي بين الحماية وأمن المعلومات والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس كما يلي:

$$MS = 2,664 + 0,266 \text{ Security}$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (4-26): منحنى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Security)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين متغير الحماية وأمن المعلومات ومتغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

#### الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

H<sub>024</sub>: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأثير كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

H<sub>a24</sub>: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأثير كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الأساسية الثالثة لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (4-44): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثير متغير سياسة التأثير على أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس							المتغير
معامل الإرتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,518	0,268	0,000	16,099	5,60	1	5,60	الإنحدار
0,251			خطأ التقدير	0,348	44	15,305	الخطأ المتبقي
4,064		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$	قيمة F المحسوبة		45	20,905	المجموع

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0 من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,268 وهي قيمة ضعيفة. حيث أن هذه القيمة توضح مقدراً ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطرأ على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 26,8% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق سياسة التأثير. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية). (أنظر الملحق رقم 16)

كما يمكن القول بأن سياسة التأثير تقوم بتفسير نسبة 26,8% من النموذج. وهي نسبة تدل على أن لمتغير سياسة التأثير دوراً ضعيفاً وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,251 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل. من الجدول أعلاه يمكن إختبار معنوية من خلال:

الفرضية العدمية  $H_0$  الإنحدار البسيط ما بين سياسة التأثير كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية البديلة:  $H_1$  الإنحدار البسيط ما بين سياسة التأثير كأحد مكونات الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية غير معنوي عند مستوى معنوية 5%.

نقوم بمقارنة القيمة الإحتمالية (Sig)، وبما أنها تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 05\%$ ) فبذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا معناه أن الإنحدار معنوي. وبالتالي يمكن إستنتاج بأن لمتغير سياسة التأثير تأثير ذو دلالة إحصائية على الإدارة الإستراتيجية وذلك عند مستوى ثقة 95%. ويمكن تقدير الإنحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (4-45): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي البسيط (MS-Influence)

القيمة الإحتمالية T(Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات الغير نمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error		
0,000	5,110		0,409	2,092	ثابت Constant
0,000	4,012	0,518	0,113	0,455	سياسة التأثير
N=45	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر 1,688 عند درجة حرية (n-2=44) ومستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ ) وذلك حسب جدول توزيع Student			

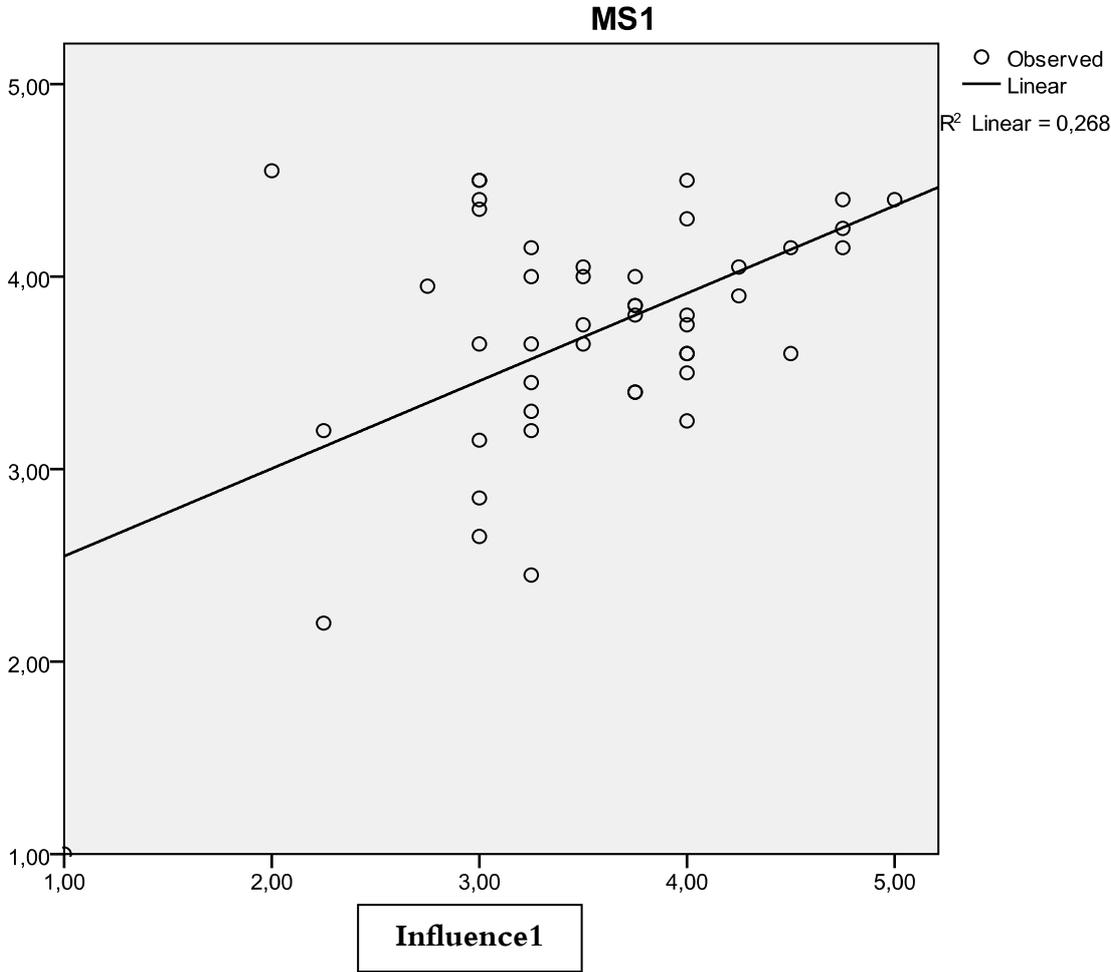
\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0 وحيث أن قيمة F المحسوبة 16,099 أكبر من قيمتها الجدولية. وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق نشاط التأثير على الإدارة الإستراتيجية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية. كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الإنحدار الخطي بين سياسة التأثير والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس كما يلي:

$$MS = 2,092 + 0,455 \text{ Influence}$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (4-27): منحى الإنحدار الخطي البسيط (MS-Influence)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة موجبة ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع لدراستنا أي ما بين سياسة التأثير ومتغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث من خلال ما تقدم تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

### ثالثا: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الأساسية الثالثة على أن وجود علاقة تأثير معنوي متعدد لأبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس. حيث يمكن إختبار معنوية الإنحدار المتعدد بإستخدام الإختبار التالي:

الفرضية العدمية  $H_0$ : الإنحدار المتعدد ما بين أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس غير معنوي عند مستوى معنوي 5%.

الفرضية البديلة  $H_1$ : الإنحدار المتعدد ما بين أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس معنوية عند مستوى معنوية 5%.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الإنحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS v21 قصد إختبار الفرضية الأساسية الرابعة لدراستنا، ونتائج الإختبار يوضحها الجداول التالية:

الجدول رقم (4-46): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي المتعدد لتأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
الإنحدار	14,089	4	3,522	21,190	0,000*	0,674	0,821
الخطأ المتبقي	6,815	41	0,166		خطأ التقدير	0,40771	
المجموع	20,905	45			قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha = 05\%$		2,59

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول أعلاه يتضح بأن معامل التحديد 0,674 وهي قيمة عالية نسبياً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 67,4% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة تقوم بتفسير نسبة 67,4% من النموذج. وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هذه المكونات لها دوراً كبيراً وتأثير معنوي في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، وأن خطأ التقدير قيمته 0,407 وكلما إقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

<sup>1</sup> - (أنظر الملحق رقم 17) ص 438.

بعد دراسة أثر مكونات أبعاد الذكاء الاقتصادي مجتمعة على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "موبيليس" سيتم فيما يلي دراسة أثر أبعاد النظام بشكل مجتمعة في تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة المبحوثة. ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). حيث يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع مثلما هو موضح في الشكل التالي.

جدول رقم (4-47): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الذكاء الاقتصادي مجتمعة

والإدارة الإستراتيجية

القيمة الإحتمالية T (Sig)	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error		
0,308	1,031		0,424	0,437	ثابت Constant
0,008	2,795	0,342	0,089	0,247	إدارة المعرفة
0,003	3,160	0,404	0,126	0,397	اليقظة الإستراتيجية
0,130	1,546	0,141	0,081	0,125	الحماية والأمن
0,104	1,663	0,171	0,091	0,151	سياسة التأثير
N=45	درجة الثقة 95 %	قيمة T الجدولية تقدر 1,682 عند درجة حرية (n-4=42) ومستوى دلالة $\alpha$ (05%) وذلك حسب جدول توزيع Student			

\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن معادلة إنحدار متغير الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس على المتغيرات المستقلة المكونة للذكاء الاقتصادي هي كالآتي:

$$MS = 0,437 + 0,247 KM + 0,397 Veille + 0,125 Security + 0,151 Influence$$

وبإجراء إختبار معنوية المعلمات يتضح لنا عدم معنوية كل من المتغيرات التالية: سياسة التأثير والحماية والأمن المعلوماتي، في حين أن متغير اليقظة الإستراتيجية ومتغير إدارة المعرفة فهما معنويان عند مستوى 5%.

وبالتالي يتضح من تحليل نتائج الجدولين السابقين أن القيمة موفعة لمعامل التحديد وأن الإنحدار معنوي أي أن متغيرات سياسة التأثير، الحماية والأمن المعلوماتي، اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة معاً تؤثر بنسبة كبيرة على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة "موبيليس". إلا أن إختبار معنوية المعلمات أظهرت أن متغيرات الضغط والتأثير، الحماية والأمن المعلوماتي لا

تؤثر في المتغير التابع، ولذلك يعتقد وجود مشكلة تعدد خطي في النموذج. ولعلاج مشكلة التعدد الخطي يمكن إتباع طريقة Stepwise على النحو الآتي:

1- إيجاد مصفوفة الارتباط Correlation والتي توضح معاملات الارتباط الخطي البسيط ل Pearson بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (4-48): قوة الارتباط باستخدام معامل Pearson بين متغير الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة

المتغيرات المعزولة	المتغيرات المدروسة	الإدارة الإستراتيجية
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0,742**
الأمن والحماية	اليقظة الإستراتيجية	0,000
سياسة التأثير	مستوى الدلالة	46
	درجة الحرية	
اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0,711**
الأمن والحماية	مستوى الدلالة	0,000
سياسة التأثير	درجة الحرية	46
اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0,302*
إدارة المعرفة	مستوى الدلالة	0,040
سياسة التأثير	درجة الحرية	46
اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0,518**
إدارة المعرفة	مستوى الدلالة	0,000
الأمن والحماية	درجة الحرية	46

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 10%) \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

بالنظر إلى علاقة المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس) مع المتغيرات المستقلة نجد أنه أكثر ارتباطاً مع متغير اليقظة الإستراتيجية حيث يقدر معامل الارتباط ب 0,742 وهي علاقة قوية موجبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 17) ص 439.

2- استخدام تحليل ANOVA الذي كانت نتائجه على النحو التالي:

الجدول رقم (4-49): نتائج تحليل التباين للإندثار الخطي البسيط لتأثيرات متغير اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع

معامل	معامل	مستوى	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	النموذج	
الإرتباط R	التحديد R <sup>2</sup>	الدلالة sig	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
0,742	0,550	0,000	53,763	11,496	1	11,496	الإندثار	*1
0,46242			خطأ	0,214	44	9,409	الخطأ المتبقي	
			التقدير		45	20,905	المجموع	

\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

1: نموذج يتكون من متغير ثابت + متغير اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج تحليل الإندثار الموضحة في الجدول أعلاه تظهر لنا بأن معامل التحديد يقدر ب 0,550 وهي قيمة مرتفعة نسبياً. حيث أن هذه القيمة توضح مقدراً ما يفسره المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية فقط من بين المتغيرات المستقلة الأخرى) من تغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 55% من التباين في المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس) تم تفسيره بمتغير اليقظة الإستراتيجية فقط دون المتغيرات المستقلة الأخرى. أما النسبة المتبقية 45% فقد تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى (إدارة المعرفة، سياسة التأثير، الحماية والأمن) أو عوامل أخرى لم تؤخذ في مخطط الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع<sup>1</sup>.

3- إجراء إندثار المتغير التابع على متغير اليقظة الإستراتيجية نحصل على المعادلة التالية:

$$MS=1,235+0,728 \text{ Veille}$$

4- يتم حساب الإرتباط الجزئي واختبار المعنوية الإحصائية في حالة تثبيت المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) في

النموذج وإستبعاد المتغيرات المستقلة (Excluded Variables) (إدارة المعرفة، سياسة التأثير والحماية والأمن المعلوماتي)

ونتائجه مبينة في الجدول التالي. (أنظر الملحق رقم 17).

<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 17) ص 439.

جدول رقم (4-50): الارتباط الجزئي واختبار المعنوية الإحصائية في حالة تثبيت المتغير المستقل (Veille)

في النموذج وإستبعاد المتغيرات المستقلة (KM, Influence, Security) (Excluded Variables)

النموذج	Beta ln	قيمة t المحسوبة	الارتباط الجزئي	مستوى دلالة معنوية
إدارة المعرفة	0,388 <sup>+</sup>	3,114	0,429	0,003
الحماية والأمن	0,184 <sup>+</sup>	1,838	0,270	0,073
سياسة التأثير	0,200 <sup>+</sup>	1,762	0,260	0,085

<sup>+</sup> بتثبيت متغير اليقظة الإستراتيجية مع بقاء العوامل الأخرى المستقلة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

5- حساب معاملات الارتباط الجزئية لباقي المتغيرات (KM, Influence, Security)، بإدخال متغير (Veille) كانت نتائج الارتباط الجزئي كالآتي:

الجدول رقم (4-51): قوة الارتباط باستخدام معامل Pearson بين متغير الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة

الإدارة الإستراتيجية	المتغيرات المعزولة	المتغيرات المدروسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجة الحرية
0,305	الأمن والحماية	إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0,042	43
0,042	سياسة التأثير	اليقظة الإستراتيجية	مستوى الدلالة	43	43
43	إدارة المعرفة	اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط	0,192	43
0,192	الأمن والحماية	سياسة التأثير	مستوى الدلالة	0,207	43
0,207	إدارة المعرفة	اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط	-0,071	43
-0,071	سياسة التأثير	الأمن والحماية	مستوى الدلالة	0,643	43
0,643			درجة الحرية		

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 10%) \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = 5%)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال نتائج الارتباط الجزئي للمتغيرات الثلاث مع المتغير التابع بإدخال متغير اليقظة الإستراتيجية، يمكن التنبؤ بالمتغير التالي في معادلة الإنحدار المتعدد حيث يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط الجزئي لمتغير إدارة المعرفة هو أعلى

إرتباط ويساوي 0,305 عند مستوى معنوي أقل من 5 %، ولذلك نجد أن متغير إدارة المعرفة KM هو الذي سيضاف

$$Ms = f(veille, KM) \text{ أي أن}$$

6- إجراء إنحدار المتغير التابع على المتغيرين المستقلين الذي كانت نتائجه على النحو التالي.

الجدول رقم (4-52): نتائج تحليل التباين للإنحدار الخطي البسيط لتأثيرات متغير اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة

على المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
*1	الإنحدار	13,228	2	6,614	37,046	0,000	0,663	0,795
	الخطأ المتبقي	7,677	43	0,179	خطأ		0,42253	
	المجموع	20,905	45		التقدير			

\*2: نموذج يتكون من متغير ثابت + متغير اليقظة الإستراتيجية + متغير إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال هذا النموذج يتضح بأنه بعد إدخال متغير إدارة المعرفة إلى النموذج إرتفع معامل التحديد من 0,55 إلى 0,633 وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنموذج الأول. حيث أن هذه القيمة توضح مقدراً ما يفسره المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة فقط من بين المتغيرات المستقلة الأخرى) من تغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، بعبارة أخرى يعني أن 63,3 % من التباين في المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس) تم تفسيره بمتغيري اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة فقط دون المتغيرات المستقلة الأخرى (الضغط والتأثير، الحماية والأمن). أما النسبة المتبقية 37,7 % فقد تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى (سياسة التأثير، الحماية والأمن) أو عوامل أخرى لم تؤخذ في مخطط الدراسة والتي يمكن أن تؤثر على المتغير التابع<sup>1</sup>.

ويجاء إنحدار المتغير التابع على متغير اليقظة الإستراتيجية و متغير إدارة المعرفة نحصل على النتائج المبينة في الجدول التالي.

<sup>1</sup> (أنظر الملحق رقم 17) ص 440

جدول رقم (4-53): نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد

النموذج	المعادلات الغير نمطية		المعادلات النمطية		القيمة الإحتمالية T (Sig)
	B	الخطأ المعياري Std.Error	Beta	قيمة T المحسوبة	
ثابت (Constant)	1,075	0,317		3,386	0,002
اليقظة الإستراتيجية	0,472	0,122	0,481	3,860	0,000
إدارة المعرفة	0,281	0,090	0,388	3,114	0,003

\* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

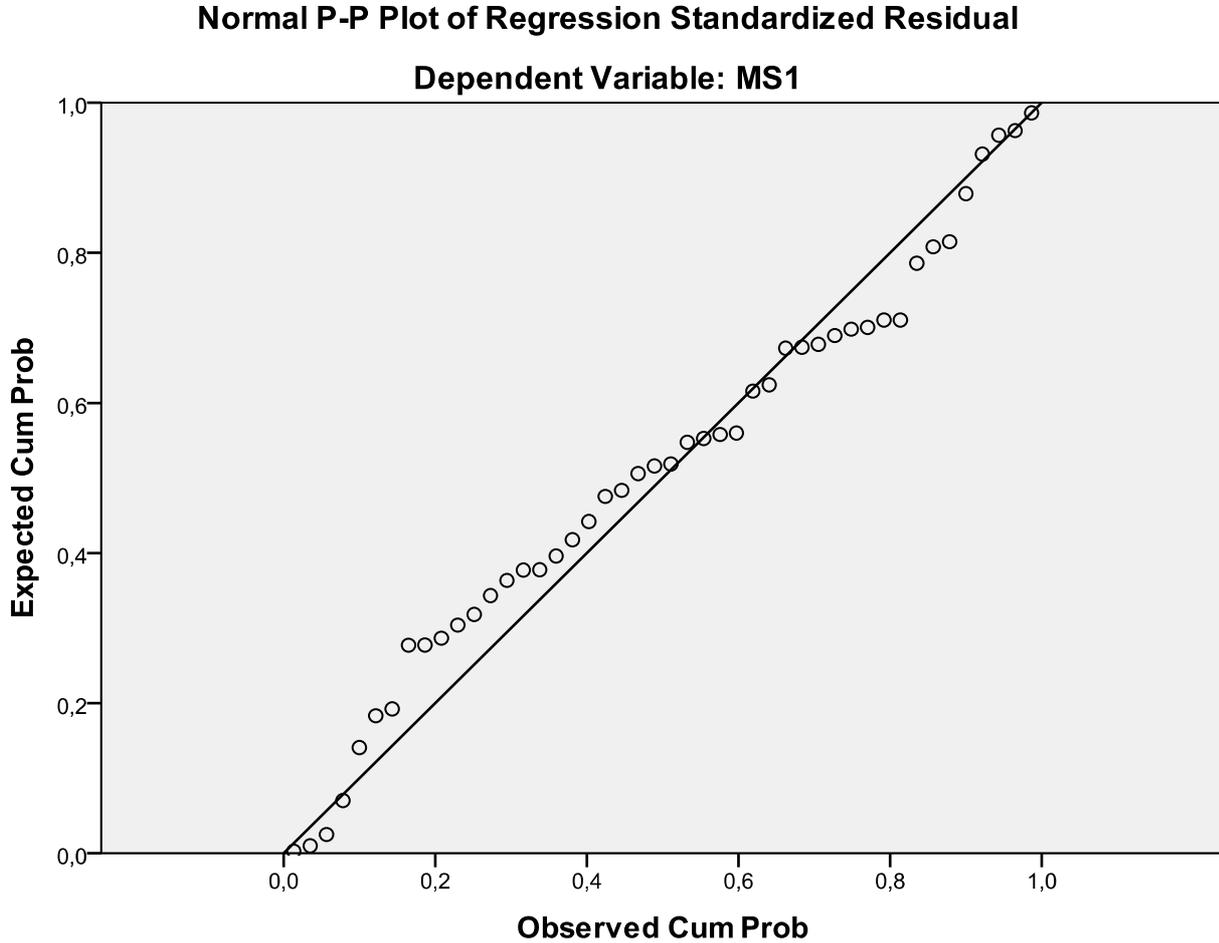
يتبين من نموذج الإنحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس (المتغير التابع) تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية: اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة. والدليل على القيم الإحتمالية (Sig) للمتغيرين التي هي أقل من 5%. مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار لمتغير اليقظة الإستراتيجية البالغ 0,427 وبعد إدارة المعرفة البالغ 0,281. وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة لمتغير اليقظة الإستراتيجية تؤثر بمقدار 0,427 في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة المدروسة وكذلك زيادة بمقدار وحدة واحدة لمتغير إدارة المعرفة تؤثر بمقدار 0,281 في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. حيث يمكن صياغة نموذج الإنحدار الخطي المتعدد في المعادلة الرياضية التالية:

$$MS = 1,075 + 0,472 \text{ Veille} + 0,281 \text{ KM}$$

كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم إستخراجه من البرنامج

الإحصائي SPSS

الشكل رقم (4-28): منحنى الإنحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع بعد إستبعاد المتغيرات المستقلة الغير معنوية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل أعلاه أن النقاط تقريباً على خط واحد وهذا ملائم للإنحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغيرين المستقلين (اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة فقط) والمتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية)، حيث من خلال ما تقدم يتضح عدم صحة الفرضية الأساسية الرابعة والتي تنص على أنه: لا توجد علاقة تأثيرية متعددة ذات دلالة إحصائية لمكونات أسلوب الذكاء الإقتصادي مجتمعة على أبعاد الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة "موبيليس" عند مستوى دلالة 5 %

رابعا: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أن الإدارة الإستراتيجية كفيلة لوحدها في إستغلال الفرص ومواجهة التحديات دون أي علاقة مع الذكاء الإقتصادي .

$H_0$ : علاقة الإدارة الإستراتيجية بمتغير الفرص والتهديدات في مؤسسة موبيليس قوية بتثبيت متغير الذكاء الإقتصادي.

$H_1$ : علاقة الإدارة الإستراتيجية بمتغير الفرص والتهديدات في مؤسسة موبيليس بدون تثبيت متغير الذكاء الإقتصادي.

حيث يمكننا التأكد من صحة الفرضية من عدمها بتطبيق الإرتباط الثنائي ومقارنة النتائج بنتائج الإرتباط الجزئي Partial Correlation وهو ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج المبينة في الجداول التالية:

جدول رقم (4-54): العلاقة الإرتباطية بإستخدام معامل Spearman بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير التهديدات والفرص في مؤسسة موبيليس

الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس		المتغير
القيم الإحتمالية (Sig)	معامل الإرتباط Rho de Spearman	
0,000	69,6	التهديدات والفرص
N=46		

\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 05\%$ )

المصدر: من إعداد الباحث إعتماذاً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال نتائج الإرتباط الثنائي بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير التهديدات والفرص يتضح وجود علاقة قوية بينهما حيث أن معامل Pearson=69.6% مع مستوى ذو دلالة إحصائية Sig=0.001 أكبر من مستوى الدراسة 5% و10%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> (أنظر الملحق 18) ص 442

جدول رقم (4-55): الارتباط الجزئي Correlation Partial بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير الفرص والتهديدات بعد تثبيت متغير الذكاء الاقتصادي

مراقبة المتغيرات		الإدارة الإستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
الفرص والتهديدات	الإرتباط	1,000	0,414
	مستوى الدلالة		0,048
	درجة الحرية	0	43
الذكاء الاقتصادي	الإرتباط	0,414	1,000
	مستوى الدلالة	0,048	
	درجة الحرية	43	0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

أما نتائج الارتباط الجزئي تبين أن علاقة القوية بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات وإستغلال الفرص علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الاقتصادي حيث أصبحت العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر بـ 41,4%. بمستوى ذو دلالة إحصائية Sig=0.048 أي أقل من 5%<sup>1</sup>.

وعليه نتائج هذا الجدول، تبين الأهمية الكبيرة للدور الإستراتيجي الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي عند متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس، في إيجاد فرص جديدة وإستغلالها قبل أن تُقتنص، كما تُجنب المخاطر قبل وقوعها أو على الأقل التقليل من درجة تهديد الخطر، ذلك ما أشار إليه Jakobiak بأن الإعتقاد على الذكاء الاقتصادي يسمح بإبراز الجانب الهجومى في التعامل مع الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي عند الكشف عن المخاطر، فضلاً عن إكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وذلك من خلال دعم أدوار الإدارة الإستراتيجية.

وبالتالي فإن هذه النتائج تنفي صحة الفرضية الرابعة التي إفترضناها، ومنه وجود التكامل بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الإستراتيجية ضروري من أجل مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص.

<sup>1</sup> (أنظر الملحق 18) ص 442.

بناءً على ما تم عرضه وخاصة من خلال مناقشة الفرضيات ومتغيرات الدراسة يمكن تلخيص نتائجها في الجدول التالي.

جدول رقم (4-56): يلخص إختبار صحة فرضيات الدراسة

نتيجة الإختبار: (القبول/الرفض)	الفرضية
<b>الفرضية الأساسية الأولى</b>	
قبول	1 إهتمام مؤسسة موبيليس بتطبيق الذكاء الإقتصادي
<b>الفرضية الأساسية الثانية</b>	
قبول	2 توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية
<b>الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الثانية</b>	
قبول	1-2 توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة كأحد أبعاد الذكاء الإقتصادي وبين الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية 5 %
قبول	2-2 توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الإقتصادي وبين الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية 5 %
قبول	3-2 توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأثير كأحد أبعاد الذكاء الإقتصادي وبين الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية 5 %
قبول	4-2 توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأمين وحماية المعلومات كأحد أبعاد الذكاء الإقتصادي وبين الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس عند مستوى معنوية 5 %
<b>الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الثالثة</b>	
رفض	3 الإلحدار المتعدد ما بين أبعاد الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس معنوي عندى مستوى معنوية 5 %.
<b>الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرابعة</b>	
رفض	4 الإدارة الإستراتيجية كفيلة لوحدها في إستغلال الفرص ومواجهة التحديات دون أي علاقة مع الذكاء الإقتصادي

المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

#### خاتمة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى واقع الذكاء الإقتصادي في الجزائر بشكل عام، وقطاع الإتصالات الممثل بمؤسسة الإتصالات للجزائر "موبيليس" بشكل خاص، فعلى مستوى الجزائر لاحظنا أن هناك تأخر نسبي في تطبيق هذا المفهوم إلا أن هناك بعض المؤشرات التي توحى ببداية الإهتمام بهذا المفهوم الحديث، التي ظهرت في شكل ملتقيات وقوانين التي إصطدمت ببعض المعوقات لكنها لم تمنع من التفكير في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي. ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة موبيليس، والتي كانت تهدف إلى تحديد مدى تأثير الذكاء الإقتصادي على المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية من أجل مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص، توصلنا إلى النتائج التالية:

◆ أن مؤسسة موبيليس تطبق خطوات إدارة المعرفة. فبإعتبار أن مؤسسة موبيليس تنشط في مجال الإتصالات، فإن المعلومة والمعرفة تحتل مكانة هامة فيها من أجل أداء أعمالها اليومية، على هذا الأساس عملت المؤسسة على إتباع عمليات إدارة المعرفة، بدءاً بعملية خلق المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة لتشمل عمليتي جمع ونقل المعرفة لرصد أكبر قدر ممكن من المعلومات وتخزينها ونشرها، لتصل في الأخير إلى عملية تطبيق المعرفة وإستخدامها التي تقيس أداء إدارة المعرفة في المؤسسة.

◆ كل المؤشرات تُوحى أن مؤسسة موبيليس تهتم باليقظة الإستراتيجية كُبعد إستعلاامي لتغيرات البيئة المحيطة بها، إذ تعمل المؤسسة على تتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئتها الخارجية، بإعتمادها على ثلاث قدرات أساسية: القدرة على مراقبة المحيط، تحسباً لأي خطر أو تهديد محتمل، وتحييناً لأية فرصة ممكنة؛ ثم القدرة على متابعة ما يقع من أحداث؛ وأخيراً القدرة على رصد أية إشارة ضعيفة والكشف عن أية عملية تنبئية كعمل إستعلاامي.

◆ تُولي مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة بحماية رأسمالها الغير ملموس (معلومات)، حيث تحرص المؤسسة دوماً على تحسيس موظفيها فيما يتعلق بأهمية المعلومة وضرورة حمايتها، كما تؤكد ذلك من خلال تكتيف حضورها وتنظيمها لمؤتمرات، وصالونات دولية للتحسيس بأهمية هذا المفهوم، كما أنها تتوفر على أجهزة برمجيات متخصصة ومتطورة من أجل حماية أنظمتها المعلوماتية.

◆ تحرص مؤسسة موبيليس على إتباع سياسة التأثير من أجل مواجهة الهجمات الإعلامية والتي يمكن أن تُزعزع إستقرارها من طرف المنافسين، أو جهات فاعلة من المجتمع المدني، ومن جهة أخرى رغبتها في تطوير حصصها السوقية، حيث أن المؤسسة تعمل على إتباع إجراءات التأثير بالثقة من خلال تكتيف مشاركتها في تنظيم وزيارة الصالونات المهنية

والدولية بصفة منتظمة، وكذا دعم مختلف النشاطات الرياضية والثقافية بغية إقامة علاقات ثقة بينها وبين الأطراف المستهدفة من المجتمع الدولي أو المدني وهو ما يساهم في تحقيق أهداف محددة تضمن مكائنها وسمعتها في السوق.

◆ كل المؤشرات توحى أن مؤسسة موبيليس تتبنى أسلوب الذكاء الإقتصادي، الذي يتجسد من خلال تعقب المعلومات التي تم تحديدها في "إستهداف اليقظة" والتي تخص الزبائن والمنافسين، بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز وغرلة وإستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعمليها لتغذية القرارات الإستراتيجية. وما جعل من ذلك ممكناً وسهلاً هو إعتماؤها على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات نظراً للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، فالملاحظ أن الخلية المسؤولة عن الذكاء الإقتصادي تندرج ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية، إلا أن إدراجها تحت مصلحة واحدة من الممكن أي يضيق مجال الذكاء الإقتصادي التي من المفروض أن تشمل أغلب مصالح المؤسسة، وبشكل خاص مصلحة التسويق والمصلحة التجارية وهذا لأن هاتين المصلحتين هما الأقرب لرصد التغيرات وكل المستجدات الخارجية، بحكم أنهما على إتصال مباشر بالزبائن والمنافسين.

◆ يمكن القول أن الذكاء الإقتصادي في مؤسسة موبيليس له تأثير على المهام الرئيسية التي تؤديها الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه يعمل على توفير المعلومات ذات الطبيعة المستقبلية، في ظل المحيط المضطرب الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال رصد الإشارات الضعيفة التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية، خاصة التي تهتم بالجوانب التقنية المتعلقة بإستخدام ونقل وتخزين المعلومات والإستثمار فيها، من خلال تحليل وتصميم أجهزة رصد خاصة بإستشعار المعلومات داخل وخارج المؤسسة من أجل تفعيل دور التحليل الإستراتيجي فيها، لتحديد مكان القوة والضعف وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، وعلى هذا الأساس تولى المؤسسة بالقرارات الإستراتيجية الأمر الذي يشمل فحص مختلف البدائل وإستبعاد ما يمكن إستبعاده لمواجهة شدة المنافسة الذي يشهدها قطاع الإتصالات، وهو ما دفع المؤسسة إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال الإهتمام بالزبون وهذا بإتباع خليط من الإستراتيجيات (التركيز، التميز، القيادة) لإستقطاب أكبر عدد من المشتركين. وهو ما منححت فيه المؤسسة مع بداية العمل بنظام الجيل الثالث والجيل الرابع؛

◆ إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية هما البعدين اللذان يؤثران على الإدارة الإستراتيجية من بين أبعاد الذكاء الإقتصادي، وهذا لإهتمامهما بمورد المعلومة والمعرفة التي تتناسب مع إحتياجات ومتطلبات القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس.

◆ الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس لا تعتبر الوحيدة في مواجهة تهديدات المحيط وإستغلال الفرص، وإنما الذكاء الإقتصادي يعتبر هو الآخر مسؤولاً عن ذلك، حيث يتم تدخل الذكاء الإقتصادي من خلال رصد الإشارات الضعيفة التي تعتمدها اليقظة الإستراتيجية قبل المنافسين، خاصة التي تخص المحيط التكنولوجي وهو ما تجسد مع دخول الجيل الثالث والرابع الذي سمح للمؤسسة أن تستغل هذه الفرصة لأن تصبح التعامل رقم واحد في قطاع الإتصالات.

الله الله

### الخاتمة العامة

إن ما أفرزته التحولات الإقتصادية العالمية في مجال إدارة الأعمال، من تنامي حدة المنافسة، والتي تُؤسس لظهور غير مسبوق يتطلب الإهتمام الجدي بالبعد الإستراتيجي كأحد أسباب نمو وإستمرارية المؤسسات، حيث يتوجب عليها التكيف مع المعطيات الجديدة للمنافسة لا سيما من خلال تأهيل قدراتها في مختلف المجالات وكذا إستباق التهديدات والفرص، بهدف مواكبة التغيرات الإقتصادية العالمية. وهو أمر لا يمكن إتقانه والتحكم في أدواته إلا بإمتلاك ثقافة معلومات صلبة. وإن عجزت المؤسسة أو كانت غير قادرة على توزيع إحتياجاتها بالتساوي ووسائلها في مجال إقتناء ومعالجة المعلومات، فإنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بمنافسيها أو في حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الإستراتيجي.

وهو ما تجلّى مع فتح الأسواق المحلية أمام التغيرات العالمية والتقدم التكنولوجي السريع وتحول العالم إلى قرية صغيرة، أين أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعيش في بيئة تمتاز بدرجة كبيرة من حالات عدم التأكد، وأصبحت فيه المعلومات التي تخص محيط المؤسسة الإقتصادية الداخلي أو الخارجي كثيرة ومتشعبة ومتجددة بشكل سريع جداً، الأمر الذي أثر على أبعاد التسيير الإستراتيجي فيها، ذلك أن الإدارة الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومة ونوعيتها وشموليتها ودرجة تحليلها وترجمتها. وذلك من أجل الإستفادة منها، وليتم ذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة المعلومات المتعلقة بذلك، والتي تحصل عليها من البيئة الخارجية لها، ولذلك على المؤسسات الإقتصادية العمل الذكاء الإقتصادي الذي يعتبر من أحد الأنظمة التسييرية الحديثة التي تؤدي إلى توفير المعلومات اللازمة من خلال المسح البيئي الذي يساعد على التحليل الإستراتيجي للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة وهو ما يؤدي إلى إتخاذ أحسن وأمثل القرارات الإستراتيجية و وبالتالي دعم الميزة التنافسية، وهو ما يسهل عليها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية المسطرة من خلال قدرتها على مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص.

❖ نتائج الدراسة

خلال هذا البحث تم تسليط الضوء على الذكاء الإقتصادي الذي يُعد أهم الأساليب التسييرية الحديثة، وهذا من أجل التعرف على مدى التأثير الذي يمارسه هذا الأسلوب على الإدارة الإستراتيجية من أجل مواجهة التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات الإقتصادية من فرص وتهديدات، حيث قسم الموضوع إلى قسمين:

القسم الأول نظري: يتناول موضوع الذكاء الإقتصادي وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية في مواجهة تهديدات المحيط وإستغلال الفرص الموجودة فيه، وذلك من خلال الأدوار الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي في دعم التحليل الإستراتيجي وإتخاذ القرارات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

القسم الثاني تطبيقي يتمحور حول دراسة تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية حيث تم أخذ مؤسسة إتصالات الجزائر لخدمة الهاتف النقال "موبيليس" كعينة للدراسة، وقد أوضحت الدراسة أهم الأدوار التي يؤثر من خلالها الذكاء الإقتصادي على مهام الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة "موبيليس"،

وإنتهت الدراسة إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على مواجهة تهديدات المحيط والمتمثلة أساساً في المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الإتصالات في الجزائر، خاصة بعد فتح هذا القطاع أمام المنافسة الأجنبية وكذا إستغلال الفرص التي أصبح يشهدها هذا القطاع خاصة مع التطور التكنولوجي الذي تجسد من خلال إطلاق ما يعرف بالجيل الثالث والرابع والخامس....

وعليه من خلال تحليل الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع بحثنا تم التوصل إلى النتائج التالية:

◆ إتخذ مفهوم الذكاء الإقتصادي عدة أبعاد منها ما هو معرفي (إدارة المعرفة) وذلك من خلال إعتماده عليها في تحويل المعلومات الخام إلى رأسمال معرفي وهو ما يسمح بتبادل ونقل المعرفة، ومنها ما هو إستعلامي (اليقظة الإستراتيجية) وذلك من خلال المتابعة المنهجية لبيئة المؤسسة على جميع الأصعدة، قصد التمكن من إتقاط المعلومات، معالجتها ونشرها ومن ثم إستغلالها، أي بتعبير بسيط أنها تمثل رادار للمؤسسة. ومنها ما هو بُعد دفاعي يتمثل في إجراءات الحماية للتراث المعرفي للمؤسسة، ومنها البعد الهجومي المتمثل في أنشطة الضغط والتأثير على الأطراف الخارجية، كما أن مفهوم الذكاء الإقتصادي تربطه علاقات وثيقة تكاملية وتبادلية مع كل من التجسس الإقتصادي، الذكاء الإستراتيجي...

◆ إنتشر الذكاء الإقتصادي أولاً في المجال العسكري (الحرب العالمية الثانية)، ثم بعدها بدأ تطبيقه في المجال الإقتصادي، وكخطوة أولى في اليابان، بعدها الولايات المتحدة وفرنسا، وتوجد عدة تعاريف للعديد من الباحثين حول الذكاء الإقتصادي، معظمها تركز على أنه عمل دفاعي وهجومي في شكل سيورة متواصلة لجمع، معالجة، تفسير ونشر المعلومات للأعوان الإداريين، لتحديد الفرص والتهديدات، ومنه إتخاذ القرارات التي تؤدي لتقليص حالات عدم التأكد، وتحقيق الأداء الناجح، وذلك على عدة مستويات (المستوى القاعدي، المستوى الوطني، المستوى الدولي)، وهذا ما يبرز أهميته في تطوير منتجات جديدة، إتخاذ القرارات، تحقيق أحسن مبيعات ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

◆ للذكاء الإقتصادي سيورة متواصلة بدءاً من جمع المعلومات، فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها، وبعدها تركيبها في وثيقة تساعد في إتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء الإقتصادي بالإضافة لفهم ومعرفة إستراتيجيات المنافسون، توقع السوق المستقبلي، تحسين تنافسية المؤسسات والتحسين المستمر لأنشطتها.

◆ تعتبر الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم بإستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأها وتقليص عوامل الضعف الداخلية، وهو ما جعل الذكاء الإقتصادي من أهم الأساليب التسييرية الحديثة التي تساهم في دعم التوجهات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال أنه:

♣ يسمح الذكاء الإقتصادي بالتشخيص الناجح للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف، ما يسمح بتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط.

♣ يساعد الذكاء الإقتصادي على المراقبة والتحليل للمحيط والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة الإقتصادية، وذلك بقدرته على رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بها، وهذا في طابع إستباقي إرادي لتحديد وتدعيم الوقف التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين أو حتى منتجاتها والمنتجات البديلة لها.

- ♣ يساهم الذكاء الإقتصادي، عن طريق مجموعة من العمليات المتناسقة، في إعداد وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ◆ على المستوى الجزئي نجد أن تطبيق الذكاء الإقتصادي يأخذ ثلاث أشكال أساسية:
  - ♣ الذكاء العملياتي: حيث يتم تقسيم مصلحة الذكاء الإقتصادي إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملياتية؛
  - ♣ الذكاء التسويقي: حيث يتم وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية؛
  - ♣ الذكاء الإستراتيجي: أين يتم وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية المديرية العامة.
- ◆ على المستوى الكلي نجد أن تطبيق الذكاء الإقتصادي برز من خلال مجموع من النماذج أهمها:
  - ♣ نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني الذي يركز على الثلاثي الدولة، المؤسسات الإقتصادية، مراكز البحث والجامعات وهو ما يتجلى من خلال الإفتتاح (رفع الحواجز) والتعاقد (التفاعل) بين مختلف الجهات. وقبل كل شيء يجب التذكير بأن الإقتصاد الياباني قائم أساسًا على المعرفة والعلم أي أنه أرخيبيل من مجتمع المعرفة، مما يجعل قضايا الذكاء الإقتصادي ملازمة ومتأصلة في النظام الإقتصادي الياباني؛
  - ♣ نموذج الذكاء الإقتصادي في الولايات المتحدة يعتبر ترسانة حقيقية لإقتصادها على عكس اليابان، هذه الترسانة مشتتة ونادرًا ما تنجح بهدف دعم سياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني، إلا أنها تعد مقارنة مبنية على حرية المبادرة، التي يعكسها في وجود سوق هائلة من الهيئات المتخصصة في خدمات الرصد وجمع المعلومات، وكذا جماعات الضغط والتأثير والنفوذ المختلفة، إضافة إلى قدرة المؤسسات الإقتصادية على خلق أجهزة إستعلام الخاصة بها دون قيد أو شرط؛
  - ♣ نموذج الذكاء الإقتصادي الفرنسي الذي يعتمد إلى حد كبير على المبادرات العامة. وهذا ما أكدته إقتراحات تقرير (Martre) لممارسة فرنسية في هذا المجال والتي تركز على عدة محاور لتوجه إستراتيجي والمتمثلة في إنتشار ممارسة الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة، تحسين تدفق المعلومات بين القطاع العام والخاص، تطوير قواعد البيانات على أساس إحتياجات المستخدمين.

◆ أما بالنسبة لنظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر، فيمكن القول أنه مازال في المرحلة الجينية مقارنة بالدول المتقدمة والرائدة في مجال الذكاء الإقتصادي، إذ أن الحكومة الجزائرية تسعى لإرساء منظومة متكاملة للذكاء الإقتصادي من شأنها أن توفر المعلومات الإستراتيجية لأصحاب القرار من خلال تسريع وتيرة لهذا النظام لتطبيقه في المؤسسات الإقتصادية، وفي هذا الصدد يمكن إستنتاج ما يلي:

♣ الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الإقتصادي واليقظة تحت إشراف رئاسة الجمهورية ورئاسة الحكومة.

♣ النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على أرض الواقع لا يزال به لكثير من النقائص، حيث أنه مكون من بعض المراكز والهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الإقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز والهيئات من جهود، وذلك من أجل توحيد مكونات ومخرجات النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر.

♣ الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، بالرغم من إعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الإقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات وإنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات ومدى مواكبته للتطورات من أجل القدرة على المنافسة؛

### ❖ نتائج إختبار الفرضيات

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة "موبيليس" بولاية تلمسان، جاءت نتائج إختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو الآتي:

◆ إختبار الفرضية الأولى: التي تنص على (أن مؤسسة موبيليس تطبق أسلوب الذكاء الإقتصادي) فهي فرضية صحيحة حيث أفرزت إجابات الأفراد المبحوثة توافر أبعاد الذكاء الإقتصادي بشكل منهجي من طرف مؤسسة موبيليس، حيث أن مدى تطبيقها لخطوات إدارة المعرفة بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 3,804، أما تطبيقها لأسلوب اليقظة الإستراتيجية بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 3,521، في حين أن ممارستها لسياسة التأثير كان معدل عام لمتوسط حسابي 3,63، أما بالنسبة لإهتمامها بأبعاد الحماية والأمن المعلوماتي بلغ معدل عام لمتوسط حسابي 4,043، وهي كلها نتائج تؤكد أنّ المؤسسة محل الدراسة تنتهج منهجاً منظماً لا بأس به وإستراتيجياً في تطبيق أسلوب الذكاء الإقتصادي ما يسمح لها بمعرفة مضامين بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي قدرتها على

مواجهة تهديدات المحيط وإستغلال الفرص فيه، حيث تعتبر مؤسسة موبيليس من بين مؤسسات الجزائرية القليلة التي أدخلت مصلحة تسمى بالنظام المعلوماتي في هيكلها التنظيمي مهمته ترصد البيئة الخارجية لجمع المعلومات التي تسمح له باستغلالها من أجل مواجهة تحديات السوق وتغيرات البيئة.

◆ إختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (أن تطبيق الذكاء الإقتصادي في مؤسسة موبيليس له تأثير على أبعاد الإدارة الإستراتيجية) وهي قضية صحيحة، حيث بينت إستجابات أفراد العينة المبحوثة لدى مؤسسة موبيليس (تلمسان) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% بين أسلوب الذكاء الإقتصادي ومهام الإدارة الإستراتيجية بلغت 0,664 وهي قيمة عالية نسبياً، وهو ما تجسد من خلال علاقة أبعاد أسلوب الذكاء الإقتصادي بصورة منفردة والإدارة الإستراتيجية، كما تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال الإنحدار الخطي البسيط. وبالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود علاقات تأثير إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الذكاء الإقتصادي والإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

حيث يبرز دور الذكاء الإقتصادي في دعم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط من خلال الرصد البيئي أي الإعتماد على الإشارات الضعيفة التي هي من مهام اليقظة الإستراتيجية وهو ما يسمح بدعم قدراتها التنافسية وكذا متخذي القرار بالمعلومات الإستراتيجية وهي كلها مؤشرات تبين دعم الذكاء الإقتصادي للأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية.

◆ إختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على أن (أبعاد الذكاء الإقتصادي المتمثلة في اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والحماية والأمن المعلوماتي وسياسة التأثير كلها مجتمعة لها تأثير على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس) فهي قضية خاطئة، حيث من خلال الإنحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى أن 67,4% من التغير في الإدارة الإستراتيجية يعود إلى التغير في تطبيق أبعاد أسلوب الذكاء الإقتصادي مجتمعة. وهي نسبة مرتفعة تدل على أن المكونات لها دوراً كبيراً في دعم الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة موبيليس. لكن بعد دراسة معنوية أبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة على الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس. إتضح عدم معنوية بعدي سياسة التأثير والحماية والأمن المعلوماتي، أما بالنسبة لبعدي اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة فهما معنويان عند مستوى الدلالة 5%. وهو ما يدل على أن متغيرات سياسة التأثير، الحماية والأمن المعلوماتي لا تؤثر في متغير الإدارة الإستراتيجية، بالرغم من أن تأثيرهما على الإدارة الإستراتيجية معنوي بصورة منفردة.

وهو ما يؤكد أن إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية هما البعدين اللذان يؤثران على الإدارة الإستراتيجية من بين أبعاد الذكاء الإقتصادي، وهذا لإهتمامهما بمورد المعلومة والمعرفة التي تتناسب مع إحتياجات ومتطلبات القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة موبيليس. فمن خلالهما تحاول المؤسسة تحقيق الأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية، وبالتالي القدرة على مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص. أما سياسة التأثير فتبقى ضعيفة في مؤسسة موبيليس فهي تقوم فقط على دعم بعض النشاطات الثقافية والرياضية التي تدخل ضمن غطاء حكومي، وليست كسياسة مؤسسة تهدف من خلالها إلى التأثير على رغبات وأذواق الزبائن، أما مجال الحماية والأمن المعلوماتي، فنجد أن المؤسسة تعرضت في الآونة الأخيرة إلى حملات قرصنة كشفت ضعف الجانب الحماي فيها.

◆ إختبار الفرضية الرابعة: التي تنص على أن: (الإدارة الإستراتيجية لوحدها كفيلة في مواجهة تهديدات وإستغلال فرص البيئة التي تعيش فيها مؤسسة موبيليس) فهي قضية خاطئة، بحيث تم الإعتماد على تطبيق الإرتباط الجزئي Partial Correlation والذي توصلنا من خلاله إلى:

♣ وجود علاقة قوية بينهما حيث أن معامل Pearson=69.6% مع مستوى ذو دلالة إحصائية Sig=0.001 أكبر من مستوى الدراسة 5% و10%.

♣ وجود علاقة قوية بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات وإستغلال الفرص إتضح أنها علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الإقتصادي حيث أصبحت العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر ب 41,4%. 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 مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص. وهو ما نجحت فيه مؤسسة موبيليس حيث تمكنت من بسط سيطرتها السوقية من خلال نجاحها في مواجهة التنافسية الشديدة التي يشهدها هذا القطاع.

❖ أهم التوصيات والإقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان لا بد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير إيجابي على الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عمومًا وعلى مؤسسة موبيليس خصوصًا من أجل مواجهة التحديات وإستغلال الفرص، فإننا نقترح التوصيات التالية:

◆ إعطاء أهمية كبر من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي هام من بين الموارد المختلفة في المؤسسات، حيث أن المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مطمئنًا لخلقها ومنافستها على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها؛

◆ ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجزائرية، بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات وإستغلال الفرص وإستباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.

◆ فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الإقتصادي من خلال دعوة الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية إلى عقد مؤتمرات علمية وملتقيات تطويرية وندوات تعريفية لهذا الأسلوب التسييري الحديث، بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين وحتمية تبنيه من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تبحث عن البقاء والإستمرار في بيئة تتميز بالتهديدات والمخاطر التي وجب تجنبها والفرص التي يجب إستغلالها.

◆ إيلاء لنظام الذكاء الإقتصادي إهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة والحديثة في حقل العمل الإداري والتي تساعد على نجاح منظمات الأعمال. والبدء بإنشاء وحدات للذكاء الإقتصادي وخلايا بحثية علمية في كل مؤسسة جزائرية؛

◆ إستخدام برمجيات اليقظة الإستراتيجية الأكثر تطورًا من أجل إحداث تكامل بينها وبين أمن المعلومات قصد التأثير على البيئة المحيطة، بما يتيح لها صنع الفرص بدل إنتظارها. والتركيز على إتخاذ الإجراءات والقوانين الكفيلة بإدماج تقنية المعلومات والإتصالات في جميع الوظائف والعمليات ضمن المؤسسات الجزائرية؛

◆ إحداث تكامل بين مؤسسات البحث العلمي وبيئتها الإقتصادية، من أجل تفعيل دور الذكاء الإقتصادي والعمل على تطويره، وإيلاء إهتمام أكثر بمجالات البحث والتطوير من خلال إنفاق مبالغ معتبرة وإنشاء مراكز بحوث قصد تفعيل النظام الوطني للمعلومات وضرورة تشجيع الإستثمار في الموارد البشرية؛

- ◆ نشر ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قصد الإستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الإقتصادي، من خلال تدريبه على إستخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات؛
- ◆ ضرورة المرور بمرحلة التحسيس لإنجاح الذكاء الإقتصادي قبل الخوض في سياسة تكوينية نوعية؛
- ◆ التعجيل بفتح تخصصات للذكاء الإقتصادي على مستوى الجامعات الجزائرية؛
- ◆ إدراج آليات العمل بالذكاء الإقتصادي على مستوى السوق المالي الجزائري، من خلال توفير مختلف المعلومات المالية للمستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، وإدراج التوقعات المستقبلية حول الأوضاع الإقتصادية لتتقدم ضمانات أكثر حول الأسواق وتفادي الأخطار المتوقع حدوثها مسبقاً؛
- ◆ تكثيف إنشاء المراكز والوكالات المتخصصة في إنتاج المعلومات الاقتصادية؛
- ◆ ضرورة قيام الدولة بدور أساسي في نشر ثقافة الذكاء الإقتصادي على مستوى المجتمع من خلال إنشاء مؤسسات متخصصة في جمع وتحليل ونشر المعلومات لتكون بمثابة نظام خارجي للذكاء الإقتصادي؛
- ◆ تشجيع وتفعيل تحالفات إستراتيجية متكاملة ومرنة في إيجاد شراكات مع منظمات عالمية وإقليمية ومحلية بما يمنح المؤسسات الجزائرية فرصة تبادل الخبرات والمعلومات والمبادرات؛
- ◆ توجيه الإهتمام نحو ترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات الذكاء الإقتصادي، قبل التفكير في إرساء آلية الذكاء الإقتصادي في حد ذاته، كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية للإندماج في الإقتصاد العالمي، إقتصاد الأصلاح فيه والأسرع فيه يجب أن يكون يقظاً ومنتبهاً لما قد يحدث وما قد يترتب عما يحدث من فرص ومخاطر؛
- ◆ إبراز أهمية تطوير الوظيفة الإستشرافية والإستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية، للتكفل بإنجاز الدراسات الإستشرافية، وتحليل الإشارات الضعيفة وتقييم أهميتها الإستراتيجية باعتبارها أدوات ضرورية تدعم القدرة الإستباقية وقدرات رد الفعل السريع للمؤسسات الوطنية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة؛
- ◆ ضرورة إستحداث مصلحة أو مديرية جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تحت إسم الذكاء الإقتصادي وذلك من أجل توفير جميع المعلومات التي يحتاجها المسيريين والموظفين من مختلف المستويات، ويجب أن تكون قريبة من كل مصلحة؛
- ◆ تكوين شبكات مختصة في المجال الذكاء الإقتصادي تضم مجموعة من الخبراء والمختصين والمستشارين من أجل تعقب المعلومة وتحليلها ونشرها في قرارات تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية، بغرض تكوين

ما يسمى محترفي اليقظة والذكاء الإقتصادي بشرط أن تتوفر فيهم صفات خاصة، إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام الذكاء الإقتصادي بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه، ويجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة لتعزيز الروح المعنوية، ويجب أن تتوفر فيهم أيضا صفات التفاهم والتعاون مع الغير وكذا جودة التنظيم والصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب الإتصال وجانب المهارات التقنية؛

◆ يجب تقسيم مهام على أعضاء فريق الذكاء الإقتصادي من خلال خلق خلايا مختصة داخل كل شبكة تقوم بمجموعة مهام متكاملة كما يلي:

♣ خلية تختص في جمع وتعقب المعلومات.

♣ لجنة تختص بمعالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها.

♣ لجنة تنشر المعلومات المستخلصة من عملية المعالجة.

♣ لجنة تساعد المسيرين على إختيار المعلومات المناسبة من أجل بثها في شكل قرارات.

ويجب أن تكون التغذية العكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت لمتخذ القرار بالشكل الصحيح.

### ❖ أفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع (الذكاء الإقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التهديدات وإستغلال الفرص -دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان-)، جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة فيه من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

◆ الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية.

◆ دور الجامعة الجزائرية في دعم المؤسسات الاقتصادية في مجال الذكاء الاقتصادي.

◆ أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

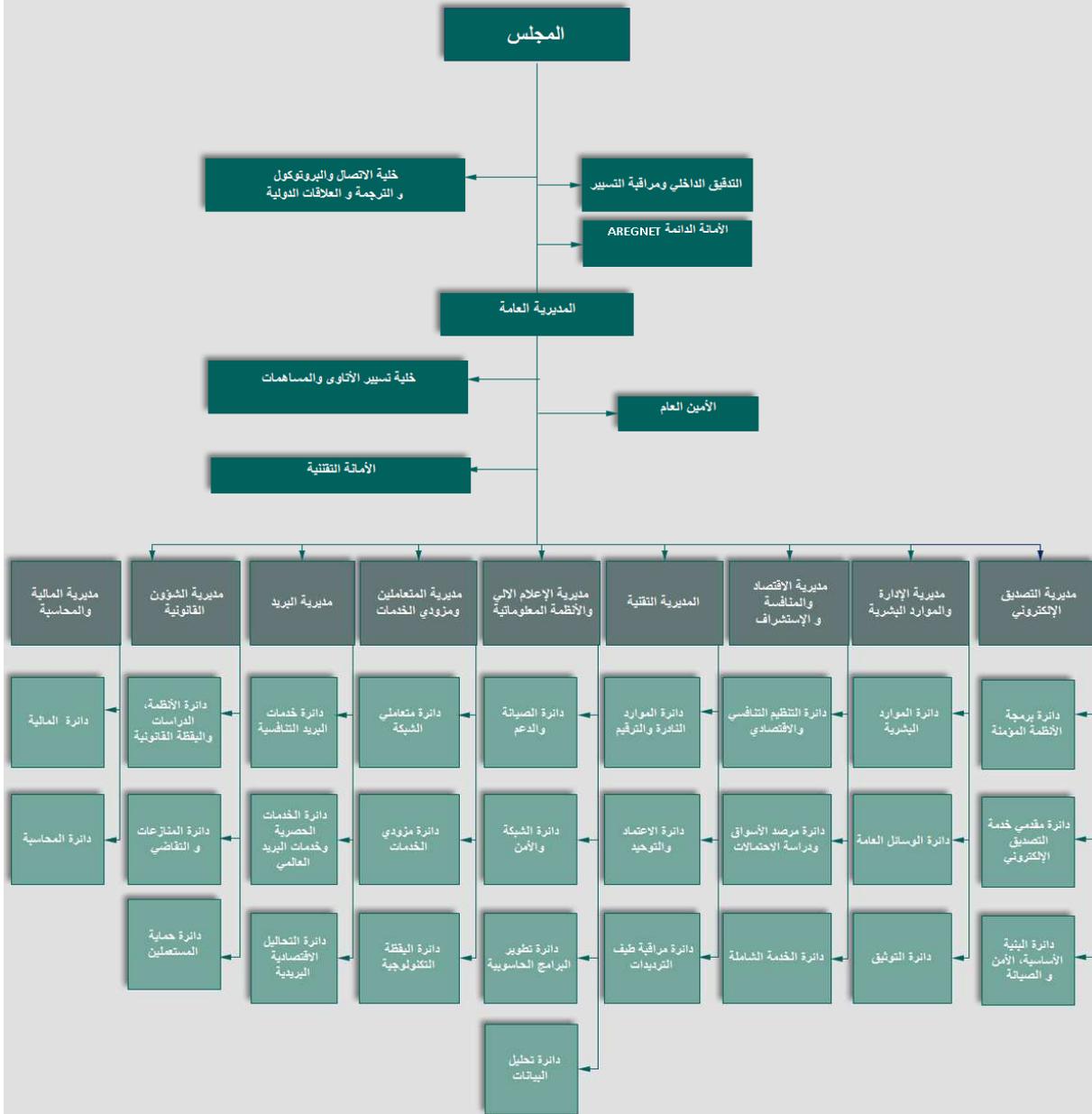
◆ دور الذكاء الإقتصادي في دعم المشاريع الإبداعية والإبتكارية لمنظمات الأعمال وإنعكاساتها على التنمية الاقتصادية.

وفي الأخير نرجو من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في بحثنا هذا، وأن نكون قد أضفنا مرجعا ذو قيمة مضافة في مجال البحث العلمي يمكن أن يُعتمد عليه، وهذا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

”أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علما ثم يعلمه أخاه“.

الملحق رقم (1): الهيكل التنظيمي لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)

### الهيكل التنظيمي



ملحق رقم (2): المديرية الجهوية والوكالات التجارية لمؤسسة ATM

المديرية الجهوية للناحية الوسطى

وكالة الأبيار: الأبيار ، 101 شارع بوقرة

وكالة دالي براهيم: 23 أحمد واكد دالي براهيم دالي براهيم 01حي أحمد

وكالة سيدي يحيى: شارع سيدي يحيى رقم 05 ، الجزائر.

الوكالة الجوية سوقرال: الوكالة الجوية بمحطة سوقرال ، حسين داي، الجزائر

وكالة صوفيا: شارع أصالح حسين. الجزائر.

وكالة الحراش: 05 شارع بلقاسم تابونت، الحراش، الجزائر.

وكالة باب الوادي: 05 شارع باستا علي، باب الواد، الجزائر.

وكالة درارية: 249 شارع بوجمعة تميم، طريق بابا حسن، درارية.

الوكالة الجوية ديدوش مراد : 31 شارع أحمد زبانة، الجزائر وسط.

الوكالة الجوية سيدي عبد الله: مركز الأعمال سيدي عبد الله معاملة الجزائر.

وكالة الجوية زرالدة: حي أول نوفمبر رقم 01 تجزئة ياسوال قويدر رقم 01 زرالدة الجزائر.

الوكالة الجوية روية: شارع أول نوفمبر رقم 04، روية، الجزائر.

وكالة القبة: شارع الإخوة عبد السلامي، القبة 43.

مطار هواري بومدين: مطار هواري بومدين. الجزائر.

وكالة المطار الداخلي: مطار هواري بومدين. الجزائر.

وكالة سيدي فرج: وكالة سيدي فرج ميناء التسلية.

الوكالة الجوية أول نوفمبر: أول نوفمبر ساحة الشهداء، الجزائر العاصمة.

الوكالة الجوية باب الزوار: باب الزوار، الجزائر حي رابية الطاهر (مقابل مركز الشرطة).

الوكالة الجوية الدار البيضاء: الملعب البلدي الدار البيضاء.

الوكالة الجوية سطاوالي: 22 شارع قاسي عمار سطاوالي، الجزائر.

وكالة بئر مراد رايس: 26 شارع الإخوة بوادو ، بئر مراد رايس، الجزائر.

الوكالة الجوية المركز التجاري: المركز التجاري باب الزوار الطابق الأرضي.

وكالة أول ماي: 05 شارع لحسن ميموني، ساحة أول ماي، الجزائر.

City Center (Océano): الحمديّة الجزائر. City Center

وكالة تيزي وزو: شارع 20 أفريل كريم بلقاسم. تيزي وزو.

وكالة عزازقة: حي 300 مسكن، تيزي بوشان، محل س 02 و س 03، عزازقة، تيزي وزو.

وكالة تيبازة: شارع أول نوفمبر، تيبازة.

وكالة الحجوط: شارع أول نوفمبر، رقم 17. الحجوط، تيبازة.

وكالة شرشال: شارع محمد عlish. شرشال.  
 وكالة القليعة: 13 حي كيفاري الهادي القليعة.  
 وكالة البويرة: شارع قصر عمروش مولود.  
 الوكالة الجوية UNO البويرة: UNO البويرة، محل U1 البويرة.  
 وكالة البليدة: شارع عمارة يوسف 06 البليدة.  
 وكالة بوفاريك: شارع سويداني بوجمعة. بوفاريك، البليدة.  
 الوكالة الجوية أولاد ايعيش: حي 112 سكن رقم 08، أولاد ايعيش رقم 09، المقرين.  
 وكالة بومرداس: وسط مدينة بومرداس.  
 وكالة الجوية برج منايل: 60 شارع العقيد عميروش، برج منايل، بومرداس.

### المديرية الجهوية لناحية ورقلة

الوكالة الجوية عين صالح: طريق باخ أحمد وسط مدينة عين صالح.  
 وكالة تمنراست: حي سرسوف، تمنراست.  
 الوكالة الجوية جانت: وسط المدينة تيم الخاتم، جانت، إليزي  
 الوكالة الجوية عين أمناس: المركز التجاري عين أمناس.  
 وكالة إليزي: حي الوسط، إليزي.  
 الوكالة الجوية متليلي: شارع الأمير عبد القادر - متليلي - غرداية  
 الوكالة الجوية الفراراة: حي ساقية العين وسط مدينة أول نوفمبر  
 الوكالة الجوية المنيعية: شارع خميسي محمد- وسط المدينة المنيعية-غرداية  
 وكالة غرداية: شارع بلمختار، حي تنيات المخزن، غرداية.  
 الوكالة الجوية الفمار: شارع الشهداء - المغير - وادي سوف  
 الوكالة الجوية المغير: شارع برباح علي المغير.  
 وكالة الواد: شارع محمد خميسي، الواد.  
 الوكالة الجوية طولقة: شارع الهاشمي بحري طولقة رقم 01، جناح 05 رقم 32. بسكرة  
 وكالة بسكرة: شارع حمودة أحمد بن عبدالرزاق بسكرة  
 الوكالة الجوية وكالة أفلو: شارع الأمير عبد القادر رقم 03 و 04، أفلو.  
 وكالة الأغواط: بريد الجزائر، وسط مدينة الأغواط.  
 وكالة مطار حاسي مسعود: مطار كريم بلقاسم إرارة، حاسي مسعود.  
 وكالة حاسي مسعود: حي 200 مسكن، حاسي مسعود.  
 الوكالة الجوية تقرت: حي 360 مسكن، تقرت.  
 وكالة ورقلة: حي 17 أكتوبر 1961 سيليس - ورقلة.

المديرية الجهوية لناحية سطيف

- وكالة بجاية : سيدي محمد، حي بوعلي رقم 17، بجاية.
- الوكالة الجوية خراطة: الطريق الوطني رقم 09، خراطة بجاية
- وكالة أقبو: ساحة قندوزة، أقبو، بجاية
- الوكالة الجوية بمطار بجاية : مطار بجاية عبان رمضان، بجاية،
- الوكالة الجوية واد أميزور : طريق القصور، وسط المدينة 145 أميزور وبجاية
- وكالة سطيف 1: شارع أولاد براهيم أوري دراجي رقم 59
- الوكالة الجوية عين ولمان: شارع كانوني عبد الكريم ، الطريق الوطني عين ولمان، سطيف
- وكالة العلمة: شارع أول نوفمبر رقم 69، العلمة.
- الوكالة الجوية سيدي عيسى : وسط المدينة 05 جوبلية 1962، سيدي عيسى، المسيلة
- وكالة سطيف 2: شارع 8 ماي 1945 ، سطيف.
- الوكالة الجوية بوسعادة: وسط المدينة 05 جوبلية 1962، سيدي عيسى، المسيلة
- الوكالة الجوية بوقاعة : شارع الاخوة شريخي، بوقاعة، سطيف
- الوكالة الجوية بوسعادة: شارع أول نوفمبر قطعة رقم 08 نجوي - بوسعادة
- وكالة المسيلة: العقارات الجديدة عمارة C المسيلة
- الوكالة الجوية الحديقة التجارية بالمول : شارع 8 نوفمبر، الحديقة التجارية بالمول (R-2) الطابق الأرضي الثاني سطيف
- الوكالة الجوية راس الواد : شارع صالح باي، رأس الواد. برج بوغريج
- وكالة برج بوغريج: رقم 06 نهج محمد زروقي
- الوكالة الجوية عين أزال: 127 شارع داود صالح، طريق بريكة، عين أزل، سطيف.
- الوكالة الجوية الميلية : 46 رقم 34 ، الميلية - جيحل
- الوكالة الجوية طاهير: طاهير جيحل
- وكالة جيحل: 54 شارع عبد الحميد بن باديس.

المديرية الجهوية لناحية قسنطينة

- وكالة قسنطينة: ساحة أول نوفمبر 54، قسنطينة.
- الوكالة الجوية سيدي مبروك: نهج لركب أحمد رقم 07، سيدي مبروك، قسنطينة
- وكالة الخروب: نهج يزليوي رقم 01 سابقا، رقم 06 ، الخروب.
- ريتا مول : محل 5 الجزء 2 عين الباي رقم 121
- مطار محمد بوضيف: مطار محمد بوضيف قسنطينة
- الوكالة الجوية علي منجلي: وحدة الجوية رقم 5 المدينة الجديدة علي منجلي.
- الوكالة الجوية حمامة بوزيان: حمامة بوزيان 239 شارع جبهة التحرير الوطني قسنطينة
- الوكالة الجوية زيغود يوسف: 29 طريق الاستقلال زيغود يوسف-قسنطينة

وكالة ميله: شارع بن طوبال السعيد، ميله  
 الوكالة الجوارية شلغوم العيد: شارع أول نوفمبر 1954 رقم 60 شلغوم العيد.  
 الوكالة الجوارية فرجيوة: 529 محطة الحافلات فرجيوة ميله  
 الوكالة الجوارية تجنانت : حي خطاط أحمد تجنانت ميله  
 وكالة أم البواقي: شارع المستقبل رقم 14. أم البواقي  
 الوكالة الجوارية عين البيضاء: شارع حيحي المكي. عين البيضاء أم البواقي  
 الوكالة الجوارية عين مليلة 50 مدينة المجتمعية، عين مليلة: الحي البلدي رقم 50 عين مليلة  
 الوكالة الجوارية عين الفكرون: حي الساحة مدينة عين الفكرون أم البواقي  
 وكالة باتنة: حي المطار باتنة  
 وكالة بريكة: شارع أول نوفمبر ، بريكة، وسط مدينة باتنة.  
 وكالة كاب باتنة: شارع النمر باتنة، وسط المدينة باتنة  
 الوكالة الجوارية عين توتة : شارع 65 باتنة صلاح لعلی  
 وكالة خنشلة: شارع بابار، خنشلة.  
 الوكالة الجوارية قايس: شارع عباس لغور، قايس

#### المديرية الجهوية لناحية عنابة

وكالة القالة : طريق عنابة - القالة  
 وكالة الطارف. الطريق الوطني لعنابة، الطارف  
 الوكالة الجوارية سدراتة: طريق السلام رقم 02 سدراتة سوق أهراس  
 وكالة سوق أهراس: طريق شريات لزهو رقم 46 قطعة 72 سوق أهراس  
 الوكالة الجوارية الحروش: محل رقم 01 بشير بوقادوم الحرو  
 الوكالة الجوارية عزابة : ملتقى شارعي 1 نوفمبر 1945 و شارع 20 أوت 1955 ، عزابة ، سكيكدة  
 وكالة القل: شارع قويسم عبد الحق، القل.  
 وكالة سكيكدة: 10 ساحة الإستقلال، سكيكدة.  
 الوكالة الجوارية بوشقوف: شارع أول نوفمبر بوشقوف، قالمه  
 الوكالة الجوارية واد زناتي: الطريق الوطني، واد زناتي قالمه  
 وكالة قالمه : شارع حرقة عبد القادر ملعب علي ، قالمه  
 الوكالة الجوارية الوزنة: شارع أول نوفمبر 1954، الوزنة، تبسة  
 الوكالة الجوارية بئر العاتر: حي هواري بومدين بئر العاتر، تبسة  
 وكالة تبسة: طريق الولاية - تبسة  
 الوكالة الجوارية سيدي عاشور: حي 337 مسكن ( عدل ) ، مدخل W15 ، سيدي عاشور، عنابة  
 الوكالة الجوارية البوني: شارع أول نوفمبر رقم 3° البوني، عنابة

الوكالة الجوية حجار: 24 شارع الأمير عبد القادر، حجار  
الوكالة الجوية بن عميور: 54 شارع بن عميور عبد القادر، عنابة.  
وكالة عنابة: شارع المتطوعين، المدخل رقم 03، مقابل شارع لعمارة عبد القادر، عنابة.

### المديرية الجهوية لناحية الشلف

وكالة شلف: شارع المقاومة، الشلف  
وكالة الجوية التنس: طريق الشلف رقم 44، التنس.  
الوكالة الجوية الشطية: منطقة النشاطات الشطية، والطريق الوطني رقم 19، الشطية، الشلف  
الوكالة الجوية واد الفضة: الطريق الوطني رقم 04، مركز المدينة واد الفضة، الشلف  
الوكالة الجوية بوقادير: الطريق الوطنية N الوطني رقم 04، بوقادير، الشلف  
وكالة عين الدفلة: حي الناجم، عين الدفلة، عين الدفلى  
الوكالة الجوية UNO: عين الدفلى المحلي 7. U عين الدفلى  
الوكالة الجوية خميس مليانة: شارع بلسعدي عبد القادر، خميس مليانة. عين الدفلى  
وكالة المدية: شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدية.  
الوكالة الجوية قصر البخاري: محمد خميسي، قصر البخاري، المدية.  
الوكالة الجوية بني سليمان: رقم 54 بني سليمان، وسط المدينة، بني سليمان. المدية  
وكالة تيارت: شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.  
الوكالة الجوية فرندة: شارع الشهداء رقم 38، فرندا.  
الوكالة الجوية قصر الشلالة: رقم 219 شارع سويح سليمان، حي فاتح. قصر الشلالة. تيارت  
وكالة الجلفة: حي المسجد الجديد عمارة 243 رقم 02 الجلفة  
الوكالة الجوية مسعد: شارع أول نوفمبر عمارة رقم 343، مسعد الجلفة.  
الوكالة الجوية عين وسارة: 03، حي محمد بوضياف التقاطع، عين وسارة، الجلفة  
وكالة غليزان: طريق عوواد جابر وسط مدينة غليزان  
الوكالة الجوية مازونة: مركب الاتصالات حي 5 جوبلية، مازونة - غليزان.  
الوكالة الجوية واد الرهيو: طريق الاستقلال غليزان  
الوكالة الجوية عمي موسى: 25 شارع القائد سي علي، عمي موسى.  
وكالة تسمسيلات: شارع الوثام تسمسيلات  
الوكالة الجوية تنية الحد: 01 شارع الإستقلال. تنية الحد تسمسيلات  
الوكالة الجوية برج بونعام: حي هبال رابع الطريق الوطني رقم 19 برج بونعام تسمسيلات

المديرية الجهوية للاحية وهران

- وكالة وهران: حي الأمير، شارع حمو بوتليس رقم 04، وسط المدينة وهران  
 الوكالة الجوية ارزيو : 150 حي فرانز فانون ، ارزيو ، وهران.  
 وكالة عين الترك: خالد بن الوليد رقم 01. عين الترك وهران  
 الوكالة الجوية السانية : 35 شارع 08 مارس ، السانية - وهران  
 الوكالة الجوية مارافال: 45 حي مكى خليفة العثمانية، مارافال، وهران  
 الوكالة الجوية بلقايد : حي 2000 مسكن مدخل الوطني رقم 02 ° الطابق الأرضي بلقايد - وهران.  
 الوكالة الجوية مطار السانية: مطار السانية: أحمد بن بلة، السانية ، وهران.  
 وكالة تلمسان: رقم 02 عين القلب، تلمسان.  
 الوكالة الجوية مغنية: شارع الامير عبد القادر. مغنية , تلمسان  
 وكالة الجوية الرمشي : شارع العربي بن مهدي ، الرمشي، تلمسان.  
 وكالة سيدي بلعباس: شارع العقيد فراخ قومبيطة سابقا رقم 25، سيدي بلعباس.  
 الوكالة الجوية بن باديس: شارع العقيد لظفي رقم 36 بن باديس, سيدي بلعباس.  
 وكالة عين تيموشنت: شارع أول نوفمبر، عين تيموشنت  
 الوكالة الجوية بني صاف: شارع قادري قدور(جون كوراس سابقا)، بني صاف.  
 وكالة الجوية حمام بوحجر : رقم 17° شارع العربي بن مهدي بلدية حمام بوحجر ولاية عين تيموشنت  
 وكالة معسكر: 37 شارع بن بولعيد، معسكر.  
 وكالة الجوية تيغنيف : شارع الشهداء، تيغنيف، معسكر.  
 وكالة مستغانم: عمارة غرفة التجارة DAHRA شارع بن عياد بن دهيية رقم 52 رقم 75° قطعة 89, مستغانم  
 الوكالة الجوية UNO مستغانم : محل رقم U10 مركز UNO التجاري، قصر الحدائق، مستغانم.  
 وكالة سعيدة: شارع احمد مدغاري رقم 33، سعيدة.

المديرية الجهوية للاحية بشار

- الوكالة الجوية تميمون: شارع أول نوفمبر، تميمون. أدرار  
 وكالة أدرار: شارع الإستقلال، أدرار.  
 شارع ديدوش مراد رقم 01، رقم 02. البيض سيد الشيخ البيض: نفاي قويدر، حي رأس العين، البيض.  
 الوكالة الجوية عين الصفراء: شارع سي منصور، وسط مدينة عين الصفراء.  
 الوكالة الجوية مشرية: حي شيخ بن يامنة رقم 19، مشرية.  
 وكالة النعام: حي 164 مسكن، النعام.  
 وكالة تندوف: حي القصايي، تندوف.  
 الوكالة الجوية العبادلة: الطريق الوطني رقم 06، العبادلة، بشار.  
 وكالة بشار: شارع 05 جويلية رقم 23، بشار.

ملحق رقم (3): العروض والخدمات المقدمة لمستخدمي GSM

**Il n'y a pas que le téléphone qui soit mobile.**

**mobilis**

SECON VOTRE FORPAIT, VERS 1 OU 2 NUMEROS, LES APPELS SONT

**100% GRATUITS ET ILLIMITES**

24 HEURES SUR 24 & 7 JOURS SUR 7 !

**mobiConnect**  
Internet avec vous. Partout.

RESEAU EDGE

Sur votre ordinateur à la maison ou avec votre ordinateur portable, il est désormais possible de vous connecter à tout moment. Avec la clé USB MobiConnect, l'accès à Internet devient très simple! Profitez donc du FORPAIT ILLIMITE (24h / 24 et 7 / 7) Et bénéficiez également de 1000 SMS par mois TOTALEMENT GRATUITS !!!

**mobilis**  
La carte

**Mobililight**

Promo Ramadan

**\*600#**

PARLEZ 2X  
TEXTEZ PLUS  
NAVIGUEZ PLUS

**TAWFIK**  
توفيق  
#600#  
يهدى لكم  
مزايا أكثر  
جوائزان مشتركيان = جواز مهدي

**1500**  
عرض الثقيل!

**mobicontrol**

**mobilis**  
La carte

Avec le fortin Privilege de Mobilis, Offrez le meilleur à votre Entreprise.

**12 heures** vers toutes les communications réseaux

**1 Go** d'Internet illimité

**Appels et SMS** illimités avec Mobilis

**à 3800 DA/Mois**

**privilege**

ملحق رقم (4): العروض والخدمات المقدمة 3G & 4G

مع الـ 4G، ولى مبنسم  
رابيد 3أ توتسويت

100+ دج  
مبتسم

ب 200 دج  
مفتتح

win max

جر في اظنك انك جر في Win ديالك  
06 34 42 117 3011 20 04 2011 8 1119

1300 دج Win

1000  
موتورولا  
100

5Go شهر  
الترت

3 بنا شهر  
لحو من تفتحات

مكالمات ورسائل مجانية  
لحو موبيلون 24 من 24

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

MABROUK  
LA 4G  
LAHKET

Avec Navigui 4G, Naviguez  
RAPIDE 3أ TOUT DE SUITE

Navigui 4G

3Go+ f + 12Go + PUCE = 232400  
الترت + لحو من تفتحات + موبيلون 24 من 24

لحو من تفتحات  
لحو موبيلون 24 من 24

موتورولا  
100

Disponible à Alger, Oran et Ouargla.

#Rapide3aToutdeSuite

Pass internet 4G disponible via \*6008

ملحق رقم (5): العروض والخدمات الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس

أداة لتسهيل في خدمة سلكي موبيليس وإرسال رصيد من موبيليس لموبيليس

1. التسجيل: النقر الرمز التالي **\*610\*9999\*CODE SECRET\***

Code secret: هو الرقم السري من اختيارك يتكون من أربعة أرقام غير متشابهة وغير متتالية

ثم يتم تشكيل الصيغة الآتية لإرسال الرصيد:

**\*610\*number\*sold (from 40DA to 200DA) \*code secret\***

نجمة 610 نجمة الرقم المرسل إليه المبلغ المراد إرساله (من مبلغ 40 دج والكبر مبلغ 200 دج ثم نجمة الرقم السري ونبال والقصد

يسمح لكم بإجراء خمسة تحويلات في اليوم وكل تحويل يكلف 10 دج مع المبلغ المحوّل.

خدمة رصيدي لموبيليس تمكّنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري CCP عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS.

للإستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603 . تحمل رقم حسابك البريدي الجاري " فراغ " الرمز السري .

مثال:

- \* 1234 1234567 1234 يتم إرسال رسالة مثل هذه للرقم 603.
- \* 1234567 = رقم الحساب البريدي الجاري
- \* 1234 = الرمز السري



\* في المقابل ، ستحصل على رسالة قصيرة SMS تحمل :

- \* رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد
- \* كشف الحساب أو مبلغ الرصيد
- \* تاريخ آخر عملية مراجعة الحساب

\* سعر الرسالة القصيرة SMS ، حدد ب 5 دج باحتساب كل الرسوم ، بالإضافة إلى تسعيرة بريد الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب البريدي الجاري والتي تقدر ب 10 دج

مصدر: "طرح وتسيير موقع 2011-2010"



انشرها لتعم الفائدة

DZofferz.blogspot.com



الملحق رقم (6): رسالة تحكيم إستبانة الدراسة



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الدكتور/ة):.....

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: طلب تحكيم إستبانة

تشجيعا وإستجابة لمتطلبات البحث العلمي، يشرفني من سيادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة المرفقة والمعدة لهدف تبيان العلاقة بين متغيرات دراستنا والمعنونة ب "الدكاء الإقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، وإعطاء التوصيات اللازمة لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لنا، نظرا لخبرتكم المتراكمة والقيّمة في ذات المجال، ولما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

وتفضلوا قبول فائق الإحترام والتقدير،،،،،

الملحق رقم (7): قائمة لجنة التحكيم



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



المحكّمين	الرتبة العلمية	الجهة
المحكّم الأول	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
المحكّم الثاني	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
المحكّم الثالث	أستاذ التعليم العالي	جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -
المحكّم الرابع	دكتوراه	جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -
المحكّم الخامس	دكتوراه	المركز الجامعي - مغنية -
المحكّم السادس	دكتوراه	المركز الجامعي - مغنية -

الملحق رقم (8): الإمتبيان باللغة العربية



جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### إمتبيان

يسعدنا أن تكون هذه القائمة الإستقصائية بين أيديكم، ونعلمكم أن الباحث "بوريش أحمد" يقوم بدراسة ميدانية لأطروحة دكتوراه في علوم التسيير (تخصص إدارة إستراتيجية وذكاء إقتصادي) حول: دور الذكاء الإقتصادي في دعم الإدارة الإستراتيجية من أجل مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص لمؤسسة موبيليس (ولاية تلمسان) ولأن أرائكم وإنطباعاتكم ذات اهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الإمتبيان بكل موضوعية، علماً أن ما تدلون به من بيانات ومعلومات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

### معاني المصطلحات والمفاهيم

إدارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعلومات وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرار، حل المشكلات، التخطيط الإستراتيجي.

اليقظة الاستراتيجية: هو المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل الى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل إتخاذ أحسن القرارات.

الحماية والأمن المعلوماتي: هي حماية البيانات والمعلومات من حوادث التزوير او التدمير أو الدخول الغير مشروع لقواعد البيانات

سياسة التأثير: هي جملة النشاطات والعمليات المعتمدة من قبل كل مؤسسة للتأثير على بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل إدامة التفوق لصالحها.

الذكاء الاقتصادي: هو مجموعة المسبقة من نشاطات البحث والمعالجة النشر وحماية المعلومة الاستراتيجية فتشترك في اقامتها الدولة والمؤسسات والهيئات المختلفة حيث تمتد المعلومة في بعدها الاستراتيجي إلى المجال التنافسي العلمي التكنولوجي القانوني ...

محتوى الاستبيان

ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الاطار المناسب .

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس

 ذكر

2-العمر

 من 30 إلى 40 سنة من 20 إلى 30 سنة 50 سنة فأكثر من 40 إلى 50 سنة

3-الخبرة المهنية

 من 05 إلى 10 سنوات أقل من 05 سنوات أكثر من 15 سنة من 10 إلى 15 سنة

4\_المؤهل العلمي

 شهادة ليسانس دبلوم تكوين متوسط/بكالوريا شهادة عليا شهادة ماستر

الجزء الأول: الذكاء الإقتصادي

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	إدارة المعرفة
					1. اكتساب المعرفة والحصول عليها من المصادر المختلفة وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات ووسائل البريد الإلكتروني	
					2. جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، وتحليلها وتنقيتها، ثم ترتيبها وتخزينها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المؤسسة .	
					3. نقل المعرفة من خلال نشر المعرفة بين الأفراد أي نقلها من الأفراد الذين لديهم المعرفة الى الأفراد الذين هم في أمس الحاجة إليها.	
					4- تنظيم المعرفة واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول اليها بسهولة وفي أقصر وقت )، وجعل المعرفة جاهزة للإستخدام من قبل متخذي القرار.	

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	البيقطة الإستراتيجية
					5_ تهتم بكل ما له صلة بالإبداع التكنولوجي وبراءات الإختراع... إلخ	
					6_ تتابع التطور العلمي والتقني التكنولوجي الذي يحدث في محيطها.	
					7- ترصد جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط الضعف لديهم.	
					8- بصفة عامة تولي العناية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي.	
					9- تتابع التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين.	
					10- تدرس كل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها.	
					11- تجمع المعلومات تتعلق بالأحداث الإجتماعية والثقافية في المجتمع	
					12- تولي العناية لجمع المعلومات ذات الطبيعة القانونية والتشريعية.	

## الخاتمة العامة

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	سياسة التأثير
					13- البحث عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة: نوادي البحث، غرف إستشارية، شبكات عمومية، أقطاب تنافسية.	
					14- الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية والدولية بصفة منتظمة ومكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق أهداف محددة.	
					15- تعتمد على وسائل إعادة إرجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال خرق نظام معلوماتها أو تشويه سمعتها. ; اللجوء إلى مكتب الضغط والتأثير من أجل حماية وترقية سمعتها .	
					16- تفعيل العلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين مع القوى الأخرى السياسية والإجتماعية من خلال تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقا لتدفق المعلومة واختيار المنهج الملائم للتأثير من أجل بلوغ صناعات القرار السلطوية للقانونية للتأثير.	

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أثناء عملية جمع المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية فإن مؤسستنا:	الحماية والأمن المعلوماتي
					17_ قبل إطلاق أي مشروع مهم، لابد من معالجة الجانب المتعلق بحماية المعلومات الخاصة به.	
					18- تقوم المؤسسة بتحديد العناصر الحساسة لممارسة أنشطتها (المعارف، الإبداعات ، المهارات) ومن ثم حمايتها.	
					19- تعمل المؤسسة على تأمين نظام معلوماتها بمختلف مكوناته للمحافظة على مكانتها ووجودها في السوق.	
					20- تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات مثل: مؤتمرات، التكوين، الملصق الإعلامي...	

الجزء الثاني: الإدارة الإستراتيجية

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	تهتم مؤسستنا بمراقبة محيطها في المجالات:	التسخيص الإستراتيجي
					21. الإقتصادية.	
					22. الإجتماعية والثقافية.	
					23. التكنولوجية.	
					24. السياسية والأمنية.	
					25. التشريعية والقانونية.	
					26. البشرية: كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي... إلخ.	
					27. التقنية: مثل تكنولوجيا الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات... إلخ	
					28 التنظيمية: مثل مستويات الإشراف، وأنماط القيادة... إلخ	

غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	أثناء عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية فإني أهتم ب:	القرارات الإستراتيجية
					29- جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.	
					30- تشخيص المشكلات ذات الأهمية الإستراتيجية.	
					31- فحص مختلف البدائل والحلول الممكنة.	
					32- تحديد أفضل طريقة أو حل للمشكلة التي تواجهه المؤسسة.	

## الذاتمة العامة

حسب إعتقادي، فإن المؤسسة:					
غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					33- لها القدرة على تبني استراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية .
					34- تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية والسعر.
					35- لها إهتمام بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة.
					36- تهتم بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم وإحتياجاتهم ، وبالتالي تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها.

الميزة التنافسية

## الجزء الثالث: الفرص والتهديدات

بحسب تقديراتي الخاصة، أعتقد:					
غ. موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					37- أن المنافسة التي تواجهها المؤسسة في محيطها شديدة.
					38- أن التهديدات التي تواجه المؤسسة في محيطها متنوعة ومؤثرة.
					39- أن المؤسسة تجد كل الفرص المتاحة في البيئة التي تتواجد فيها.
					40- وجود تشويش في المعلومات وعدم وضوحها خاصة المستقبلية منها.

التهديدات والفرص

## الخاتمة العامة

ملحق رقم (9): الارتباط الجزئي باستخدام Pearson Correlation بين اليقظة الإستراتيجية وأنواعها

### Correlations

		Veille1	Vcomp1	Vtech1	Vcom1	Venv1
Veille1	Pearson Correlation	1	,780**	,812**	,684**	,570**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
Vcomp1	Pearson Correlation	,780**	1	,520**	,382**	,326*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,027
	N	46	46	46	46	46
Vtech1	Pearson Correlation	,812**	,520**	1	,472**	,256
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,086
	N	46	46	46	46	46
Vcom1	Pearson Correlation	,684**	,382**	,472**	1	,096
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,001		,527
	N	46	46	46	46	46
Venv1	Pearson Correlation	,570**	,326*	,256	,096	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,086	,527	
	N	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (10): نتائج إختبار One Sample T Test لإختبار الفرضية الأساسية الأولى

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IE	46	3,5641	,57249	,08441

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IE	6,683	45	,000	,56413	,3941	,7341

## الذاتمة العامة

الملحق رقم (11): قوة الإرتباط بإستخدام معامل Pearson بين أسلوب الذكاء الإقتصادي ومكوناته

		Correlations				
		IE	Veille1	Security1	Lob1	KM1
IE	Pearson Correlation	1	,884**	,451**	,665**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
Veille1	Pearson Correlation	,884**	1	,166	,494**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000		,269	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
Security1	Pearson Correlation	,451**	,166	1	,098	,223
	Sig. (2-tailed)	,002	,269		,515	,135
	N	46	46	46	46	46
Lob1	Pearson Correlation	,665**	,494**	,098	1	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,515		,008
	N	46	46	46	46	46
KM1	Pearson Correlation	,820**	,671**	,223	,389**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,135	,008	
	N	46	46	46	46	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الذاتمة العامة

ملحق رقم (12): نتائج إختبار Regression simple لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية (IE-MS)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 <sup>a</sup>	,664	,657	,39936

a. Predictors: (Constant), IE

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,887	1	13,887	87,077	,000 <sup>a</sup>
	Residual	7,017	44	,159		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: MS1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,239	,375		,638	,527
	IE	,970	,104	,815	9,332	,000

a. Dependent Variable: MS1

ملحق رقم (13): نتائج إختبار Regression simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (KM-MS)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,506	,494	,48469

a. Predictors: (Constant), KM1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,568	1	10,568	44,987	,000 <sup>a</sup>
	Residual	10,336	44	,235		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), KM1

b. Dependent Variable: MS1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,819	,289		6,293	,000
	KM1	,515	,077	,711	6,707	,000

a. Dependent Variable: MS1

ملحق رقم (14): نتائج إختبار Regression simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (Veille-MS)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 <sup>a</sup>	,550	,540	,46242

a. Predictors: (Constant), Veille1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,496	1	11,496	53,763	,000 <sup>a</sup>
	Residual	9,409	44	,214		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), Veille1

b. Dependent Variable: MS1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,235	,343		3,605	,001
	Veille1	,728	,099	,742	7,332	,000

a. Dependent Variable: MS1

## الذاتمة العامة

ملحق رقم (15): نتائج إختبار Regression Simple لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية  
(Security-MS)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 <sup>a</sup>	,091	,070	,65713

a. Predictors: (Constant), Security1

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,905	1	1,905	4,411	,041 <sup>a</sup>
	Residual	19,000	44	,432		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), Security1

b. Dependent Variable: MS1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,664	,502		5,311	,000
	Security1	,266	,127	,302	2,100	,041

a. Dependent Variable: MS1

## الذاتمة العامة

ملحق رقم (16): نتائج إختبار Regression simple لإختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية  
(Influence-MS)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518 <sup>a</sup>	,268	,251	,58978

a. Predictors: (Constant), Influence1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,600	1	5,600	16,099	,000 <sup>a</sup>
	Residual	15,305	44	,348		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), Influence1

b. Dependent Variable: MS1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,092	,409		5,110	,000
	Influence1	,455	,113	,518	4,012	,000

a. Dependent Variable: MS1

ملحق رقم (17): نتائج إختبار Regression Multiple Stepwipe لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

1- نتائج إختبار Regression Multiple بين متغير الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الذكاء الإقتصادي مجتمعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 <sup>a</sup>	,674	,642	,40771

a. Predictors: (Constant), Influence1, Security1, KM1, Veille1

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,089	4	3,522	21,190	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,815	41	,166		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), Influence1, Security1, KM1, Veille1

b. Dependent Variable: MS1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,437	,424		1,031	,308
	KM1	,247	,089	,342	2,795	,008
	Veille1	,397	,126	,404	3,160	,003
	Security1	,125	,081	,141	1,546	,130
	Influence1	,151	,091	,171	1,663	,104

a. Dependent Variable: MS1

## الخاتمة العامة

2- قوة الارتباط باستخدام معامل Pearson بين متغير الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الإقتصادي)

### Correlations

		MS1	KM1	Veille1	Security1	Influence1
Pearson Correlation	MS1	1,000	,711	,742	,302	,518
	KM1	,711	1,000	,671	,223	,389
	Veille1	,742	,671	1,000	,166	,494
	Security1	,302	,223	,166	1,000	,098
	Influence1	,518	,389	,494	,098	1,000
Sig. (1-tailed)	MS1	.	,000	,000	,021	,000
	KM1	,000	.	,000	,068	,004
	Veille1	,000	,000	.	,135	,000
	Security1	,021	,068	,135	.	,258
	Influence1	,000	,004	,000	,258	.
N	MS1	46	46	46	46	46
	KM1	46	46	46	46	46
	Veille1	46	46	46	46	46
	Security1	46	46	46	46	46
	Influence1	46	46	46	46	46

3- نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثيرات متغير البقطة الإستراتيجية على الإدارة الإستراتيجية

### Model Summary<sup>c</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 <sup>a</sup>	,550	,540	,46242
2	,795 <sup>b</sup>	,633	,616	,42253

a. Predictors: (Constant), Veille1

b. Predictors: (Constant), Veille1, KM1

c. Dependent Variable: MS1

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,496	1	11,496	53,763	,000 <sup>a</sup>
	Residual	9,409	44	,214		
	Total	20,905	45			
2	Regression	13,228	2	6,614	37,046	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,677	43	,179		
	Total	20,905	45			

a. Predictors: (Constant), Veille1

b. Predictors: (Constant), Veille1, KM1

c. Dependent Variable: MS1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,235	,343		3,605	,001			
	Veille1	,728	,099	,742	7,332	,000	,742	,742	,742
2	(Constant)	1,075	,317		3,386	,002			
	Veille1	,472	,122	,481	3,860	,000	,742	,507	,357
	KM1	,281	,090	,388	3,114	,003	,711	,429	,288

a. Dependent Variable: MS1

## الذاتمة العامة

4- الإرتباط الجزئي وإختبار المعنوية الإحصائية في حالة تثبيت المتغير المستقل (Veille) في النموذج وإستبعاد المتغيرات المستقلة (KM, Influence, Security) (Excluded Variables)

Excluded Variables<sup>c</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	KM1	,388 <sup>a</sup>	3,114	,003	,429	,550
	Security1	,184 <sup>a</sup>	1,838	,073	,270	,972
	Influence1	,200 <sup>a</sup>	1,762	,085	,260	,756
2	Security1	,142 <sup>b</sup>	1,523	,135	,229	,950
	Influence1	,172 <sup>b</sup>	1,645	,108	,246	,750

a. Predictors in the Model: (Constant), Veille1

b. Predictors in the Model: (Constant), Veille1, KM1

c. Dependent Variable: MS1

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,8281	4,4878	3,6978	,54217	46
Std. Predicted Value	-3,449	1,457	,000	1,000	46
Standard Error of Predicted Value	,063	,229	,103	,033	46
Adjusted Predicted Value	2,1730	4,4945	3,7064	,52162	46
Residual	-1,16813	,93373	,00000	,41304	46
Std. Residual	-2,765	2,210	,000	,978	46
Stud. Residual	-2,835	2,268	-,009	1,025	46
Deleted Residual	-1,22811	,98390	-,00862	,45584	46
Stud. Deleted Residual	-3,107	2,389	-,017	1,068	46
Mahal. Distance	,028	12,252	1,957	2,156	46
Cook's Distance	,000	,755	,037	,116	46
Centered Leverage Value	,001	,272	,043	,048	46

a. Dependent Variable: MS1

ملحق رقم (18): نتائج إختبار Partial Correlation لإختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Correlations

		OS	MS
OS	Pearson Correlation	1	,696**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	03	03
MS	Pearson Correlation	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	03	03

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Control Variables		MS	IE
OS	MS	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,414
		df	,048
IE	MS	Correlation	0
		Significance (2-tailed)	45
		df	,414
MS	IE	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	,414
		df	,048
MS	IE	Correlation	0
		Significance (2-tailed)	45
		df	,414

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً: مراجع باللغة العربية

I. الكتب

- 1\_ أحمد القطامين (2002)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 2\_ أحمد القطامين، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 3\_ أحمد طرطار (1997)، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 4\_ أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب (2006): إقتصاد المعرفة، مركز الدراسات والبحوث للدول النامية، القاهرة.
- 5\_ أحمد ماهر (1999)، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6\_ إدوار بوزدزيكس (2008): إدارة المخاطر والأزمات والأمن؛ ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر (مصر).
- 7\_ إسماعيل محمد السيد (1998)، "الإدارة الإستراتيجية" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 8\_ السعيد خشبة محمد (1987)، "نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا"، القاهرة، مصر.
- 9\_ السنهوري محمد مصطفى (2013)، الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية (مصر).
- 10\_ الصباغ عماد (2000)، "نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 11\_ العلي عبد الستار وآخرون (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان (الأردن).
- 12\_ الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة (مصر).
- 13\_ إيان متروف وجس أنانوس، الاستعداد للبلاء قبل وقوعه، ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2001، العدد 203.
- 14\_ برونوي سعد نائف (2000)، إدارة الأعمال، الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 15\_ تشارلز فاين (1999)، مع دقائق الساعة وتحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 11.
- 16\_ توماس هيلين ودافيد هنجر (1991)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 17\_ توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ (1999)، "الإدارة الإستراتيجية"، معهد الإدارة العامة السعودية.
- 18\_ جاري هام لوسي كيه براهالد (1994)، التنافس على المستقبل، إستراتيجيات للتحكم في صناعتك وإبتكار أسواق المستقبل، ترجمة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 05.
- 19\_ جودة محفوظ (2007)، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20\_ جون برايسون (2003)، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- 21\_ جون م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود (2003)، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية"، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان.
- 22\_ حجازي هيثم علي (2005): إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 23\_ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن.
- 24\_ خضر مصباح إسماعيل طيطي (2010)؛ إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 25\_ خليل محمد العزاوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26\_ دونالد مارشاند ووليام كتيغر (2004)، حتى لا ترى ما لا يرى ، كيف تتفوق الشركات بالإستخدام الصحيح للمعلومات والعالمين وتكنولوجيا المعلومات ،مكتبة العبيكان ،المملكة العربية السعودية.
- 27\_ ديف فرنسيس ومايك ودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة السعودية. .
- 28\_ رافع النصير الزغلول وعماد عبد الرحيم الزغلول (2009)، علم النفس المعرفي، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 29\_ رجي مصطفى عليان (2008): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 30\_ رفاعي محمد رفاعي (1997)، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، دار الهاني للطباعة، مصر.
- 31\_ زكريا مطلق محمد الدوري (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان (الأردن).
- 32\_ سامي تيسير سلمان (1998)، كيف تنمي قدرتك على إتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية.
- 33\_ ستان ديفيز وبيبل دافيدسون (1993)، رؤية لعام 2020، أعد صياغة أعمالك اليوم ليتحقق لك النجاح في إقتصاد الغد، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 04.
- 34\_ سعد غالب ياسين (2002)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري، عمان (الأردن)..
- 35\_ شوقي ناجي جواد ومزهر شعبان العاني (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 36\_ صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهبش جلاب (2008)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل كمي، داره المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 37\_ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي (2008)، "الإدارة والأعمال"، مكتبتنا العربية؛ الطبعة الثانية؛ عمان (الأردن).
- 38\_ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي (2008)، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، الطبعة الثانية، عمان (الأردن)
- 39\_ صلاح الدين الكبيسي (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة (مصر)
- 40\_ طارق السويدان (2001)، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- 41\_ طارق شريف يونس (2006)، الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر.

- 42\_ عادل زايد (2003)، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 43\_ عايدة سيد الخطاب (2004)، التخطيط الإستراتيجي، دار الحريري للطباعة، مصر.
- 44\_ عايدة سيد خطاب (1985)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال"، سياسة إدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- 45\_ عايدة سيد خطاب (2004) "التخطيط الإستراتيجي"، دار الحريري للطباعة، جمهورية مصر العربية .
- 46\_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، مصر .
- 47\_ عبد الرزاق بن حبيب (2002)، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 48\_ عبد الرزاق عزوز (2010)، الكامل في الإحصاء دروس مفصلة، تمارين ومسائل مع الحلول (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 49\_ عبد السلام أبو قحف (2002)، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 50\_ عبد السلام أبو قحف (2004)، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 51\_ عبيدات محمد وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية.
- 52\_ عسكر سمير أحمد (1983)، المدخل إلى إدارة الأعمال، إتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر..
- 53\_ غول فرحات (2008): الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر .
- 54\_ فليح حسن خلف (2007): إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الأردن.
- 55\_ كالفين هول وجارنر لندزي (1978)، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج وآخرون، دار الشايع للنشر، الطبعة الثانية، مصر.
- 56\_ مارك باري وادم بنبرغ (2003)، وكر الجوسسة، جاسوسية الشركات الأمريكية، ترجمة فواز زعرور، دار العبيكان، السعودية.
- 57\_ محفوظ حودة (2009)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان (الأردن).
- 58\_ محسن أحمد الخضيرى (2001)، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة
- 59\_ محمد أحمد عوض (2001)، "الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 60\_ محمد أحمد عوض (2004)، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية؛ مصر.
- 61\_ محمد بن راشد آل مكتوم، (د.ت)، رؤيتي، التحديات في سياق التميز، موتيفيت للنشر، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 62\_ محمد جبار الشمري وآخرون (2009)، نظام الإستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 63\_ محمد خليل العزاوي (2006)، إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن .
- 64\_ محمد سلطان وعلي شريف (1998)، مبادئ الإدارة، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 65\_ محمد عواد الزيات (2008): إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

- 66\_ مداح عرابي الحاج (2013)، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 67- مصطفى حلمي يحي (1998)، "أساسيات نظم المعلومات"، مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 68\_ موريس أنجرس (1996)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تعريب بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 69\_ مؤيد سعيد السالم (2009)، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 70\_ ناصر دادي عدون (2001)، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 71- نعمة عباس خضر الخفاجي (2010)، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 72\_ هاشم الغريزي (1998)، إدارة البقاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 73\_ هيو كورتيني (2002)، الإدارة في ظل الغموض، الإستراتيجية المستقبلية والنظرة الثاقبة، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 218.

## II. ملتقيات ومؤتمرات

- 1\_ أحمد بن عيشاوي (2005): إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 2\_ الحمزة عبد الحليم (2012)، جامعة سطيف، الذكاء الإقتصادي والتنافسية في منظمات الأعمال الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، يومي 06 و 07 نوفمبر 2012.
- 3- بن عنتر عبد الرحمان (2011)، " دور الدولة في تفعيل إستراتيجية الذكاء الإقتصادي في الجزائر"، المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات، الرباط، المملكة المغربية، 20-22 ديسمبر 2011.
- 4\_ بومدين يوسف، بعنوان (2010) "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 5\_ جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله (2007)، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، يومي 27-28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعيد، الشلف.

- 6- جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر (2006)، "الذكاء الإقتصادي وأمن المؤسسة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية تحت إشراف مخبر العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف - الجزائر، المنعقد يومي 17 و18 أبريل 2006 .
- 7- منير رشدي (2012)، "مكون في الذكاء الاقتصادي بالمنشآت الخاصة بالجزائر"، المؤتمر الخامس للذكاء الاقتصادي في الجزائر، المنعقد يوم 30 أبريل 2012.
- 8- حسين حريم ورشاد الساعد (2004)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 26-28 أبريل 2004 .
- 9- عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي (2005)، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل 2005.
- 10- عبد الرزاق نذير (2005)، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
- 11- عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد (2012)، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطه"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية 23-26 أبريل 2012، عمان-الأردن .
- 12- عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح (2010)، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية اليزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 13- عقون شراف وهبول محمد (2014)، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال حالة الجزائر، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي -بين حتمية التفاعل أو الزوال- 17 و18 مارس 2014، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- 14- غلاب نعيمة، زغيب مليكة (2012) بعنوان "واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال الجزائرية مع دراسة ميدانية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.
- 15- كمال زريق، علاش أحمد (2012)، الإعتماد الرسمي للذكاء الإقتصادي في الجزائر، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 أبريل 2012.
- 16- لعبورة صندرة والعايب ياسين (2012)، "الذكاء الإقتصادي آلية لدعم ثقافة المقاولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 18 و 19 أبريل 2012.

- 17\_ مراد ناصر (2012)، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة-دراسة حالة الجزائر-المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012، عمان الأردن.
- 18\_ مصطفى بودارمة (2012)، بعنوان "دور الذكاء الإقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 23-26 أبريل 2012.
- 19\_ ياسين سعد غالب (2004)، إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة (Quicken.com)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل 2004. الأردن.
- 20\_ يحضيه سملاي (2003): إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
- 21\_ يحيوش حسين (2012)، الذكاء الإقتصادي: مقاربة نظرية بحث مقدم الى : المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر. ذكاء الأعمال و إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012 عمان، الأردن.

### III. بحوث ودراسات ومنشورات

- 1\_ بوتين محمد، حديد رتيبة (مارس 2005)، البقطة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المنظمة، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 02، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 03.
- 2\_ تير رضا (2005)، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، بحث مقدم إلى وزارة المالية، الجزائر.
- 3\_ حيدر عبيسات (2004): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة بالزرقاء، الأردن،
- 4\_ عبد المللك مزهودة (ماي 2003)، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، جامعة بسكرة.
- 5\_ عبد الوهاب بن بريكة (2007): الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للإتصالات موبيليس، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 03.
- 6- كمال رويح (2003)، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو إستخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.

- 7- منصب مقاوب (2009)، الذكاء الإقتصادي ودور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009.
- 8- منير نوري (2004)، معوقات مساندة العولمة الإقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني.

### IV. أطروحات ورسائل جامعية

- 1\_ أحمد محمود عبد النبي (2003)، تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، كلية التجارة، فرع بني سويف.
- 2- بلقيدوم صباح (2012)، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2).
- 3\_ بهدي عيسى (2005)، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الإقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 4\_ سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأنروا)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين).
- 5\_ عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (حالة مؤسسة "موبيليس" للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص: الإقتصاد الصناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة).
- 6\_ فاطمة الزهراء كباش، "الذكاء الإقتصادي كخيار لتفسير عدم إستقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الإقتصاديات الناشئة"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم المالية، 2011-2012.
- 7\_ فالتة اليمين (2013) "اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية-"، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- 8\_ مغمولي نسرین (2016)، دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة Ferial -عنابة-) رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.
- 9\_ هجيرة شيخ (2017)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016-2017.

10\_ هلاهم دومة بن شرقي (2001)، "فعالية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2000-2001.

### V. مصادر أخرى

\_التحسس الاقتصادي، 2009/04/10، متاح على موقع الاتحاد الاشتراكي  
<http://www.maghress.com/alittihad/88581>:

\_مسعود ديلمي (2008)، الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، 2008/11/27.

\_تير رضا (2005)، دور الذكاء الاقتصادي في ارساء أليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر، بحث مقدم إلى وزارة المالية الجزائرية.

\_الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 14 محرم عام 1431، الموافق ل 31 ديسمبر 2009، العدد 78.

\_جريدة المساء، 2009/10/19، العدد 3848.

\_جريدة الأحرار، 2008/06/15، العدد 3137.

\_عبد الحميد تمار، الوزير الجزائري للصناعة وترقية الاستثمار ضمن ملتقى حوكمة المؤسسات والذكاء الاقتصادي، السابق الذكر.

\_طارق.م؛ اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في خدمة الإقتصاد المحلي، جريدة الرائد؛ عدد: 2412؛ مقال متاح على الرابط التالي:

[/http://elraaed.com/ara/watan](http://elraaed.com/ara/watan)؛

\_حسب أمينة قادري مساعدة في علم اجتماع العمل والمنظمات ضمن ملتقى بعنوان :

RDV d'IE ,knowledge management a Alger ;24 mai 2011 voire le site suivante :

<http://www.africadiligence.com/rdv-dintelligence-economique-knowledge-management-a-alger/>

\_موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، متوفر على الموقع: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

\_موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع: [www.mptic.gov.dz](http://www.mptic.gov.dz)

-موقع وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>/موبيليس

\_نقلًا عن الموقع الإلكتروني لمؤسسة موبيليس [www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/service.php?page=5](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/service.php?page=5).

## I. Ouvrages

- 1\_ Ahmed Hamadouche,(1997) « **méthodes et outils d'analyse stratégique** », édition Chihab, Alger.
- 2\_ Alain Charles Martinet (1983) ;**Stratégie** ;édition Verbert ;Paris.
- 3\_ Alain Juillet (2004); « **Modèle d'intelligence économique** » ;édition économique a Paris.
- 4\_ Alain Meignant(2000) ;**Ressources Humaines (déployer la stratégie ) Liaison** ;Rueil \_mail maison ;Paris.
- 5\_ Amos David (2010) , « **L'intelligence économique et les systèmes d'informations ,problématiques et approches de solutions** »,Equipe LORIA ,collection Hermes Sciences Publishing .Vancouver ,France.
- 6\_ Argyris C.(1995): « **Savoir pour agir** », Inter Editions, Paris.
- 7\_ Audigier Marc, Condon Gérard, Rassat Patrick (2003) ; « **L'intelligence économique :un nouvel outil de gestion** », Maxima.
- 8\_ Backman Tom (2001):**Creating Business Value from Knowledge Management** ,edited by Ramon C Barquin ,et al.Viena :McGraw-Hill ..
- 9\_ Barreau, J. et All. (1989), « **Economie d'entreprise** », éd.Sirey, 3em éd.Paris.
- 10\_ Bartoli J. A. et Le Moigne J. L. (1996), **Organisation intelligente et Système d'information stratégique**, Economica. Paris.
- 11\_ Baumard P. (1991), **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**, Masson.
- 12\_ Bergeron.P (2000) ; « **Veille stratégique et PME ,Comaparaison des approches gouvernementales de soutiens** »,Press de l'Université du Québec.
- 13\_ Bernard Galambaud (2002);**SI la GRH (était de la gestion )** ;Liaison ;Rueil \_mail maison ;Paris.
- 14\_ Bernard.B & P.J.Claude (2001), « **du renseignement a l'intelligence économique** », 2 em édition,dumond ;Paris.
- 15\_ Bloch.A (1996) , « **L'Intelligence économique** » ,Economica ,Paris.
- 16\_ Bournois F. et Romani P.J (2000), **L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises**, Economica , Paris .
- 17\_ Braconnie J. Lanniaux M.(1986), « **L'entreprise contemporaine, environnement et organisation** », éd.masson ,Paris.
- 18\_ Bressy Gilles & Konkuyut Christian. (2006): « **Economie d'entreprise** », 8ème édition, Édition Dalloz-Sirey, Paris.
- 19\_ Bruno Martinet , Yves Michel Marti (1995); « **l'intelligence économique :les yeux et oreille de l'entreprise** » ;édition organisation ,Paris.
- 20\_ Christian Coutenceau, (2010) « **guide pratique de l'intelligence économique** » ; EYROLLES, édition d'organisation, Paris.
- 21\_ Clerc Philippe. (2003): « **Intelligence Economique: enjeux et perspectives Débats Et Tendances** »,Université Panthéon-Assas paris II.
- 22\_ Cohen, W. et Levinthal, D. (1990), “**Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation**”, Administrative Science Quaterly.

- 23\_ Cohin Corin (2004). « **veille et stratégique** », édition la voisier ,France.
- 24\_ Dalloz (1989), « **Lexique de gestion** », 2ième édition, France.
- 25\_ Darbelet.M (1992) : « **Economie d'entreprise** » ; Ed, Foucher; Paris.
- 26\_ Davenport.H, Prusak.L (2000): **Working Knowledge, How Organisations Manage What They Know**, Harvard business school press, USA.
- 27\_ David. F. R (1995), **Concepts of strategic management**, 5th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- 28\_ Favereau O. (1994) : “**Règle, organisation et apprentissage collectif**”, in A. Orléan, ed., Analyse économique des conventions, PUF, Paris.
- 29\_ Foray Dominique (2000), « **L'économie de la connaissance** »,ed.La découverte ,Paris.
- 30\_ Francart Loup (2002), « **Infosphère et intelligence stratégique, les nouveaux défis** », éditions Economica,
- 31\_ Gérard Garibaldi (2001) ;**L'analyse stratégique** ;édition d'organisation ;3 éme édition ;Paris.
- 32\_ Gérard Verna, **La veille Technologique ,une “Ardente Nécessité”** Université Laval ,Québec
- 33\_ Gerry Johnson et Hevan Scholes (2000), « **Stratégique** », Publi-Union, Paris.
- 34\_ Gilles Balmissse (2005) :**Guide des outils knowledge management :Panorama ,choix et mise en œuvre** ,Entreprendre Informatique
- 35\_ Grant R. M. (2001), **Knowledge and Organization**, in Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization”, ed. I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), London, Sage Publications.
- 36\_ Guilhon B. et Levet J-L. (2003) : “**L'intelligence économique et l'économie de la connaissance : quelques éléments de réflexion**”, in B. Guilhon et J-L. Levet, eds, **De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance**, Economica, Paris.
- 37\_ Guy Massé et François Thibaut (2001), « **Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence économique** », édition de Boeck ,1 er édition, Université Bruxelles.
- 38\_ Hayat Kendel (2007) « **L'intelligence économique :peut-elle contribuer à la relance de l'économie Algérienne ?** », Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- 39\_ Hembert Lesca (2004) ; « **la veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », édition Dunod, Paris.
- 40\_ Isabelle Calme et autre (2003), “**Introduction a la gestion**”, Dunod, Paris.
- 41\_ Jacques Castenlneau et Bruno Mettling ,Loic Daniel (2002), « **Le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective)** », édition d'organisation, 2ème édition, Paris.
- 42\_ Jakobiak F. (2004) ; « **L'intelligence économique :La comprendre, L'implanter, L'utiliser** »; Editions d'Organisation. Paris.
- 43\_ Jakobiak François, (2001) : **L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, édition d'organisation, 2ème édition, paris,
- 44\_ Jakobiak.F(1991) , « **Pratique de la veille technologique** »,édition d'organisation ,Paris.
- 45\_ Jakobiak.F (1992) ,**Exemples commentés de veille technologique** .Paris ,Editions d'organisation

- 46\_ Jakobiak.F (2001) :**L'intelligence économique en pratique comment bâtir son propre système d'IE** .édition organisation .Paris.
- 47\_ Janine Mayer (1990) ,**Economie de l'entreprise** ,2 éme éd.Dunod ,Paris.
- 48\_ Jean \_Luc Arregle et autre(2000) ;**Les nouvelles approches de la gestion des organisation** ;Economica ;Paris.
- 49\_ Jean Pierre Helfer ,Jacques Orsoni ,Michel Kalika (2002); **Management (Stratégique et Organisation** , Vuibert, Paris
- 50\_ Jean-François Audroing (2000); **La décision startégique**; Economica ;Paris.
- 51\_ Jean-Yves Prax (2007): **Le Manuel Du Knowledge Management** , 2 éme édition, DUNOD, Paris.
- 52\_ Jhon. W &Griffiths.P(1996), **Strategic planning for information systems**, 2 nd ed, Jhon Wiley, London,
- 53\_ John son & R.sholes (1997): **Exploring Corporate Strategy**, text and cases, printice hall, New York.
- 54\_ Johnson.G, K.Scholes, R. Whittington, F.Fréry(2005), **Startégique**, Pearson education, Paris
- 55\_ Kamel Hamdi (2002) ;**Diagnostique et redressement d'entreprise** ;Essalem ;Cheraga ,Alger.
- 56\_ Khamkham Abdellatif (1986), « **la dynamique du contrôle de gestion** », dunod, Paris.
- 57\_ Knauf Audrey (2010); « **les dispositifs d'intelligence économique (compétences et fonctions utiles a leur pilotage )** » ,Harmattan .
- 58\_ Koening.G (1991), **Management stratégique**, éd.Nathan, Paris.
- 59\_ Koontz.H et O'Donnel.C(1980), **Management, Principes et méthodes de gestion**, éd.McGraw-Hill, Canada.
- 60\_ Larivet Sophie (2004) : « **Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME ,paru dans :l'intelligence économique dans la PME :vision éparses ,paradoxes et manifestation** » ,éditions l'Harmattan
- 61\_ Lecocq Régine (2005): **La Cartographie des Connaissances**, in: **Gestion Stratégique des Connaissances**, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada.
- 62\_ Lesca.H.(1997), **Veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, Editions ADBS, Paris.
- 63\_ Lesca.Humbert (2003) , « **Veille Stratégique :la méthode le scanning** » , édition EMS ,Paris.
- 64\_ Liebowitz, Jay (2000): **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C.: CRC Press.
- 65\_ Lomash S. and Mishra P.(2003), **Business Policy and Strategic Management**, New Delhi, Vikas Publishing House
- 66\_ Marmuse.C (1996), **Politique Générale ,langages ,intelligence ,méthode et choix startégique**.ed.Economica, 2éme édition, Paris.
- 67\_ Martinet .A.C. (1988), « **Analyse stratégique** », Vuiber, Paris.
- 68\_ Martinet Bruno & Ribault.M. (1988), **La veille technologique ,concurrentielle et commerciale** ,Les éditions d'Organisation ,Paris.
- 69\_ Martinet.A (1994) :” **Diagnostic Stratégique**”, Vuibert, Paris.
- 70\_ Martinet.B (2001), **L'intelligence économique**, Editions d'organisation, 2ème édition, Paris.

- 71\_ Mathé J.C (1995), « **Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise** », éd economica, Paris.
- 72\_ Michel Marchesnay (2004): **Management Stratégique**, les éditions l'ADREG, France.
- 73\_ Michel Weil (2001); « **Le management (La pensée ,Les concepts ,Les faits)** »; Armand Colin; Paris.
- 74\_ Mintzberg,H. (1992); « **Structure et dynamique des organisation** », éd.les organisations ;Paris.
- 75\_ Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), **The knowledge–creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, New York : Oxford University Press.
- 76\_ Nonaka.I ,P.Reinmoeller (2000): **Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization** ,in :C.Despres ,D.Chauvel :Knowledge Horizons ,Butter Heinemann ,Boston .
- 77\_ Pateyron Emmanuel (1998), « **la veille stratégique** », édition Economica, Paris.
- 78\_ Patrice Heyde (1995) ;**Guide de la veille industrielle** ,Edition Artist Rhone–Alpes France.
- 79\_ Patrick Romagn,Valerie Wild (1999); **L'intelligence Économique au Service de L'entreprise (L'information comme Outil de Gestion )** : Dunod, Paris.
- 80\_ Pierre Achard (2005); « **la dimension humain de l'intelligence économique** » ;édition la voisier; Paris.
- 81\_ Pierre–Andre Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Georges Abdenour (2003) ; « **L'entreprise–réseau ,dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatifs** » ,Presses de l'Université du Quebec .
- 82\_ Pierre–André Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Charles Ramangalahy (2003), **Information, startégies et pratiques de veille technologique dans les PME**, Press de l'Université du Québec.
- 83\_ Porter.M (1990), **Choix stratégique et concurrence**, Economica, Paris
- 84\_ Porter.M (1999); **L'avantage concurrentiel**; Dunod; Paris
- 85\_ Raymond–Alain Thietart (1994), “**La stratégie d'entreprise**”, ediscience, 2ème édition, Paris.
- 86\_ Rémy Ghauthier (2007) ,**La veille en entreprise ,GLS Réseaux** ,Québec
- 87\_ Revel Claude (2007), « **L'influence ,volet offensive de l'intelligence économique, paru dans :l'intelligence économique et gouvernance compétitive** », édition la documentation française.
- 88\_ Revelli.C (2000) ;« **Intelligence Stratégique sur Internet** » ,2ème édition .Edition Dunod ,Paris.
- 89\_ Rouach.D.(2010) ; « **La veille téchnologique et l'intelligence économique** » ,P.U.F “Que sais–je ??”
- 90\_ Salles. M, (2003) ; « **Stratégies des PME et l'intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin** », Edition Economica ; Collection L'intelligence économique, Paris.
- 91\_ Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (1996), **Dynamics of Competence–Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management**, London: Elsevier Pergamon Press.
- 92\_ Schumpeter. J. (1951), « **Capitalisme, Socialisme et Démocratie** », Payot, Paris..
- 93\_ Sophie Larivet, (2009) ; « **Intelligence économique, enquête dans 100 PME** », Harmattan.
- 94\_ Stratégor (1997), “**Politique générale de l'entreprise**”, Dunod, 3 ème édition, Paris.
- 95\_ Thiétart .R. A (1990), **La stratégie d'entreprise**, éd.Mc graw–hill, Paris.

- 96\_ Thietart.R.A (1986), **La Stratégie d'entreprise, – formation et mise en oeuvre** , MC Graw Hill, 2<sup>ème</sup> tirage.
- 97\_ Villain.J (1989), **L'entreprise aux aguets** ,Masson ,Paris.
- 98\_ Wiig, K.M (1999) "**Introducing knowledge management into the entreprise**", in: Knowledge management handbook, edited by J. Liebowitz. NY: CRC Press.

## II. Thèse & Mémoires

- 1\_ Ainhoa Chamontin (2010), **Contribution au développement d'une organisation vigilante, cas de détection d'organismes nuisibles aux végétaux agricoles en France métropolitaine**, Thèse de doctorat, (non publié), Agro Paris Tech.
- 2\_ Antonio Lopes da Silva (2002), « **L'information et L'entreprise, des savoirs a partager at a capitaliser ; Méthodes ; outils et applications a la veille** », thèse de doctorat, (non publié), Université de droit et d'économie , Marseille III.
- 3\_ Cohen C., (2003) ; « **L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation** », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-en-Provence.
- 4\_ Delecroix.B (N.D), **la mesure de la valeur de l'information en IE**; Thèse pour l'obtention du grade de docteur en science de l'information ;Base de connaissance; Université de Marne-la-Vallée
- 5\_ Ilhèm Ghalamallah (2009), **Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique**. Thèse de doctorat, (non publié), Université Toulouse III
- 6\_ Khalifi Amal (2008), **l'intelligence économique au service de développement économique perspective d'une application en Algérie**, thèse de doctorat en sciences économiques option planification F.S.G université Alger 2007-2008.
- 7\_ Nicolas Lesca (2002), **construction du sens – le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce**, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France.
- 8\_ Peguiron.F (2006), **Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs**, thèse de Doctorat, Université Nancy 2.
- 9\_ Rida Chafik (2007): « **étude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique** », mémoire pour l'obtention du diplomes des études supérieurs approfondies, option sciences de gestion, université Hassan II, faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain Chock, 2006/2007.
- 10\_ Samia Menif (2005), « **Problématique de la recherche d'information d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique, Propostion d'éléments pour la formation des traqueurs (Application aux entreprises tunisiennes)** », Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France de Grenoble.

11\_ Souad Kamoun-Chouk (2004) **Veille Anticipative Stratégique ,Processus d'Attention à l'Environnement Application a des PMI tunisiennes** ,Thèse de doctorat, (non publié), Université de Grenoble, France.

### III. Revues

- 1\_ Alavi M. et Leidner D. E. (2001), **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**, MIS Quarterly, Vol (25),N° (1) .
- 2\_ 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.
- 3\_ Cf.Serge Amabile (1999), **De la veille stratégique a une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile**, Article publié dans la Revue Systèmes d'Information et Management, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA.
- 4\_ Cohen.C, (2007), « **Intelligence Economique et performance mesur l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation** », article publié dans la revue Vie & Sciences de l'entreprise, N° 174.
- 5\_ Cranston. H.S., Flamholtz Eric G., (1988) "The Problems of Success", Management Decision, Vol. (26) Issue:(5).
- 6\_ Djuatio.E (2004) ; « **Le réseau ,outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprise guadeloupéennes** »; Innovations ,Vol1 ,N°19.
- 7\_ Evangelista.P, Esposito.P, Lauro.E, Vand Raffa (2010) "**The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms**", Electronic Journal of Knowledge Management, Volume (8) Issue (1).
- 8\_ Ganesh D. Bhatt, (2001) "**Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people**", Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue:1
- 9\_ Hoffman V.C (2000), **Les principes de base de la veille concurrentielle**, Revue Management, N°62, Prisma press ,Paris, Avril 2000.
- 10\_ James.w.Fredrickson (1984), "**The Comprehensiveness of strategic decision processes, extension, observation, future directions**", The Journal of the Academy of Management, Vol.27, N03.
- 11\_ Juillet Alain (2004) « **Intelligence économique ou renseignement? Du renseignement à l'intelligence économique** » paru dans : Revue Défense Nationale, Décembre 2004.
- 12\_ Kamel Rouibah & Samia Ould-Ali (2011), **Une vision stratégique, gérer les informations de l'environnement comme une resource vital pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise**, Revue de l'information scientifique et technique (Rist), C.R.I.S.T, Alger, Vol.11, N°02.

- 13\_ Kogut B. et Zander U. (1992) : “**Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology**”, Organization Science, Vol (3) N°(3).
- 14\_ Lesca H (1994) « **Veille stratégique pour le management stratégique de l’entreprise** », SG N°20, Vol.5.
- 15\_ Lesca H et Caron-Fasan (2003), « **Implantation d’une veille stratégique pour le management stratégique ; cas d’une PME du secteur bancaire** », La Revue des Sciences de Gestion , Direction et Gestion , Sep-Oct 2003. .
- 16\_ Louis Coté (Février 2003) , « **Veille , préface in Coup d’œil** » Vol.9 , N°1, Ecole Nationale d’Administration Publique du Québec.
- 17\_ Mayère A. (1995), “**La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel**”, Revue française de Gestion, Septembre-October 1995.
- 18\_ Michel.H.Zack (1999) : **Developing a Knowledge Strategy** , California Management Review , Vol 42 .N° 3.
- 19\_ Mitchell, K D.(2000) “**Knowledge management: the next big thing.**” Public Manager, Vol .29 N° (2).
- 20\_ Narchal,R.M.(1987) , **an environmental scanning system for business planning , long range planning** , Intenational journals of strategic management , Vol.20 , N 6.
- 21\_ Nari Knnan (2008); “**Exception Intelligence the key to timely, specific, actionable business intelligence**” , Business Intelligence Journal , Vol.13, N° 4. .
- 22\_ Nonaka I (1994): “ **A dynamic theory of organizational knowledge creation**”, Organization Science, Vol 5, N° (1).
- 23\_ Olivier Mevel & Philippe Abgrall (2009) , « **Management de l’information dans l’organisation , une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et traitement des signaux faibles** » , Revue internationale économique , Vol1 , N°1.
- 24\_ Philippe Lorimo et Jean-Claude Tarondeau (1998), « **La stratégie aux processus stratégique** », Revue Français de Gestion; N 117.
- 25\_ Pierre. ;C (2003) ; « **l’intelligence économique et stratégique : la diplomatie d’influence au service de la guerre économique** » in : Revue internationale et stratégique, N° 52.
- 26\_ Pierrette.B.(1995) ; « **Observation sur le processus de veille et les obstacles a sa pratique dans les organisations** » ; Argus ; Vol 24 , N°3 .
- 27\_ Porter Michael & Millar Victor (1985) ; **How information give you competitive advantage ?** ; Havard Busienss Review , July-August 1985.
- 28\_ Raymond Poisson et Zhan Su et Yvon Gasse et Gérald d’amboise (2005), « **Veille et planification au sein de PME canadiennes, œuvrant sur des marchés émergents asiatique** », Journal of Small Business and Entrepreneurship , vol.18 , N°03.
- 29\_ Ruggles R. (1998), **The state of the notion: knowledge management in practice**, California Management Review, Vol (40), Issue (3).
- 30\_ Serge Amabile (2008) , « **Veille et sélection de l’information , intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents** » . Finance Contrôle Stratégie, Vol.11, N° 3 .

31\_ Souad Kamoun-Chouk (2009), **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique? Le cas d'une PMI Tunisienne**, Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion. Mai-Aout. Vol.44.N° 237/238.

#### IV. Colloques & Conférences

- 1\_ Boersma J. et Stegwee R. (1996) : “**Exploring the issues of Knowledge Management**”, Proceedings of the Information Resources Management Association International Conference.
- 2\_ Bouadam Kamel et Hammadi mourad (2010), **Veille Stratégique et Intelligence Economique : comme perception d'une nouvelle approche pour la PME.**  
ورقة عمل بالملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 3\_ Boudjema.M (2008); « **Intelligence Economique: concept ,définition et mode opératoire** », séminaire des sensibilisation à l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le 23/12/2008.
- 4\_ Caroline Prat ,Sylvie Bonnardel (2003), « **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception** », 10 ième Séminaire CONFERE, Collège g'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France.
- 5\_ Chell Amine. (2003) : « **L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales** », communication soumise au XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AMIS), Les Côtes de Carthage, TUNISIE, les 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- 6\_ François Dauty, François Larre (2001), « **La réactivité industrielle ; Caractéristiques et outils** », communication présenté au Séminaire sur « nouvelles technologies, stratégies des firmes et développement territorial », Université des sciences sociales, Toulouse.
- 7\_ Frédérique Blondel & Serge Edouard & Nabil El Mabrouki (2006), « **Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ?** » ; XVIème conférence internationale du management stratégique ,Annecy/Genève ,13-16 Juin 2006 .
- 8\_ Frédérique Peguiron, Amos David, Odile Thiéry (2006). « **Application de l'Intelligence Economique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : processus de la modélisation des acteurs** ». Journées sur les enjeux de l'information : Information Scientifique et Technique, Information Elaborée, Intelligence Economique, Jun 2006, Marne-La-Vallée.
- 9\_ Gueguen.G (1997), « **L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion** », Communication a la VIème conférence internationale de management stratégique, AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada.
- 10\_ Humbert Lesca et Jean-claude Castagno (2000), « **capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus?** », colloque AIMS, Montpellier, France.
- 11\_ Krouache Yamina (Juin 2003), **La veille stratégique dans les PME et PMI.**

(ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي وزو، الجزائر)

- 12\_ Lesca.H & Schuller.M (1995) , « **Veille Stratégique , Comment ne pas être noyé sous les informations ?** » ; Séminaire VSSST, Toulouse 25 et 27 Octobre 1995.
- 13\_ Lesca.H ,S.Kriaa-Medhaffèr ,Annette Casagrande (2009) , « **Veille stratégique ,Un Facteur d'échec paradoxal largement avéré ,la surinformation causée par l'internet ,Cas concrets ,retours d'expérience et piste de solutions** » ,2 eme Conférence Internationale ,SIIE ,Hammamet Tunisie ,12-14 Février 2009.
- 14\_ Nabila Sahnoune ;**Introduction a la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise et a la veille stratégique** ; séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ; Alger Hotel El-Aourassi Alger Hotel El-Aourassi .Algerie le 23-08-2008
- 15\_ Rohrbeck René (2007) , **Veille stratégique en entreprise multinationale ,Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom** ,XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique ,(AIMS) ,Montréal ,6-9 Juin 2007.

## V. Etudes & Rapports

- 1\_ Besson.B ; J-C. Possin; (2010) ; « **IE et économie de l'information** », in : Regards sur l'IE, n°: 02
- 2\_ Besson. B .Pessin.J.C.(2006), « **dix ans d'intelligence économique en France, intelligence économique et gouvernance compétitive** » ; la documentation française.
- 3\_ Bonnacarrere .T ,Dubois N ,Rollet.F ,Olivier.S (2011) ,**Intelligence économique et stratégique ,le cas des Etats Unis** ,Base de Connaissance de l'Association AEGE ,Etats généraux de l'intelligence économique ,Ecole de guerre Economique .
- 4\_ Carayon Bernard, (2003), « **Intelligence économique, compétitivité et cohésion social** », rapport pour le premier ministre, Juillet 2003.
- 5\_ Carayon. B. (2004), « **Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale** ». Intervention devant les Préfets de France. Paris.
- 6\_ Cetisme Partnership (2002); “**A guide for beginners and practitioners, European Commission**”
- 7\_ Chantal Houzelle (2011), **Palmarès 2010 des brevets, Renault recule**, Les Echos, N° 20895 du 22 Mars 2011.
- 8\_ Christophe Lecante (Septembre 2005) ,TecKnowMetrix , « **une société innovante en veille stratégique ,Les Matinales** » ,Cycle2 “Accompagner l'innovation “,L'Agence de Développement du Val de Marne ,France.
- 9\_ Christophe Marnat & all (2009), **Guide pratique des outils de veille et d'intelligence économique** ,Association des Auditeurs en Intelligence Economique ,Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Décembre 2009 .
- 10\_ Clerc Philippe. (2003): « **Intelligence Economique: enjeux et perspectives Débats Et Tendances** »,Université Panthéon-Assas paris II.
- 11- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : « **Protection de l'information : Enjeux,gouvernance et bonnes pratiques** », Rapport de CIGREF, France.

- 12- Cohen.C (2000) **La surveillance de l'environnement de l'entreprise ,La veille stratégique et l'intelligence stratégique ,des concepts différents mais complémentaires** ;centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises ; Univesité Aix-Marseille III.
- 13- Commissariat General Du Plan, (1994) ; « **Rapport Martre. Intelligence économique et stratégie des entreprises** », La Documentation Française, Paris.
- 14- Degoul. P. (1992): « **Le pouvoir de l'information avancée face au règne de la complexité. Annales de Mines** », Avril 1992 .
- 15- Delbecque Eric, (2008) : **Management et l'intelligence économiques**, cahiers de la sécurité, N°4, Avril- Juin 2008.
- 16- Didier Frochot (2006), **Qu'est-ce que la veille ?**, Les Infostratégies, Dossier spécial, "veille ", Juin 2006.
- 17- Direction Générale de l'Intelligence Economique des Etudes et de la Prospective (2010) « **manuel de formation en intelligence économique en Algérie** », Ministère de développement industriel et de la Promotion de l'Investissement , document de référence .
- 18- Etude 2.I.E-EPITA (2001) ; « **La veille stratégique .Les yeux et les oreilles de votre entreprise** » ; disponible en ligne <http://www.3ie.org>
- 19- Francis Beau (2008) ; «**Intelligence économique et renseignement: dix réalités fondamentales pour un renouveau de la fonction renseignement** » Agoravox, 30 juillet 2008 .
- 20- Hayat Kendel (2007) « **L'intelligence économique :peut-elle contribuer à la relance de l'économie Algérienne ?** », Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- 21- Jean Pierre Legendre (2006) « **L'intelligence économique** » **Guide pratique pour les PME**, Rapport 2006 du CIE (le Cercle d'Intelligence Economique) du MEDEF Paris, Novembre 2006.
- 22- Jean-Claude Lewandowski (1996), **L'oréal ,Imaginer l'inimaginable**, Les Echos N° 17253 du 15 Octobre 1996.
- 23- Lecocq Régine (2005): **La Cartographie des Connaissances**, in: **Gestion Stratégique des Connaissances**, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada.
- 24- Lorraine conseil régional ,**Intelligence économique ,Un guide pour débutants et praticiens.**
- 25- Mustapha Bouroubi (2008), « **Va-t-on décliner l'absence de la pratique de l'intelligence économique en algérie ?** », veille magazine, Novembre/Décembre 2008.
- 26- Ney Jean Paul (2000), « **L'information ,c'est l'autre guerre....paru: dans le confidentiel** » ,janvier-février 2000.
- 27- Pierre-Andre Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Georges Abdenour (2003) ; « **L'entreprise-réseau ,dix ans d'expérience de la chaire bombardier produits récréatifs** », Presses de l'Université du Quebec..
- 28- Pierre-André Julien ,Louis Raymond ,Réal Jacob ,Charles Ramangalahy (2003), **Information, startégies et pratiques de veille technologique dans les PME**, Press de l'Université du Québec.
- 29- Roux.J.F (1996), **Compétitivité stratégique**, cahier de recherche, institut de management, EDF et GDF, N°4-5.

30\_ Sewdass Nisha (2009), “**The implementation of Competitive Intelligence tools and techniques in Public Service departments in South Africa to improve service delivery: a case study of the Department of Home Affairs**”, University of Pretoria, April 2009.

31- Thiendou Niang (2004), **Enjeux de l’intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, Dakar.

## VI. Autre

- « **les assises nationales sur l’intelligence économique et la gouvernance** », palais des nations, Alger; les 17-18 décembre 2008.

- « **Alger | Vè Assises de l’intelligence économique** », 15 Oct 2011 sur le site <http://www.africadiligence.com/algerve-assises-de-lintelligence-economique/>

- « **Définitions de l’intelligence économique** », voir :

<http://www.actulligence.com/ressources/definitions-delintelligence-economique>

- « **IE et techniques d’influence** », article disponible sur le lien:

<http://www.intelligence-economique-fc.org/lintelligence-economique/formations-et-metiers-en-ie/formations-ie.html>

- « **L’intelligence économique, un atout pour les entreprises Algériennes** », voir

<http://www.africadiligence.com/lintelligence-economique-un-atout-pour-les-entreprises-algeriennes/>

- « **Organisations d’Influence** » ; article disponible sur le lien

[www.syti.net/Organisations/Illuminati.html](http://www.syti.net/Organisations/Illuminati.html)

- [http://www.verbalkint.net/INTELLIGENCE-ECONOMIQUE-ET-SECURITE-DE-LINFORMATION\\_a324.html](http://www.verbalkint.net/INTELLIGENCE-ECONOMIQUE-ET-SECURITE-DE-LINFORMATION_a324.html) (consultée régulièrement)

- AFNOR (1998), Association Française de Normalisation. : « **Prestation de veille et mise en place d’un système de veille** » –Norme expérimentale XP X50 – 053– Paris, P36.

- Agence de Stimulation Economique, Les clés du succès en Intelligence Stratégique, Document publié en ligne, [http://www.intelligencestrategique.be/site/ase\\_is-fr/intelligence-strategique:concept-d-intelligence-strategique/les-cles-du-succes-en-intelligence-strategique.html](http://www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligence-strategique:concept-d-intelligence-strategique/les-cles-du-succes-en-intelligence-strategique.html),

- Agentintelligent, « **La veille Stratégique** », Document publié en ligne,

[http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html),

- ATILF ; voire le site : <http://www.atilf.fr/>

- Caroline Prat & Sylvie Mira-Bounnardel, **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception**, article publié a Laboratoire Génie Industriel , <http://www.lgi.ecp.fr>

- Cédric.P ; (2007) ; « **l’influence des groupes d’intérêt s’accroît, et favorise une transformation de notre modèle démocratique**»; document téléchargeable sue le lien [www.millenaire3.com/content/download/1385/19395/.../lobbying.pdf](http://www.millenaire3.com/content/download/1385/19395/.../lobbying.pdf);

- Christian Harbulot et Philippe Bernard; « **perspective historique de l’intelligence économique** » , article paru en 1997 dans la premier numéro de la revue économique, voir le site : [http://www.ege.fr/download/16.perspective\\_historique.pdf](http://www.ege.fr/download/16.perspective_historique.pdf)

\_ CLUSIR, **L'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'information stratégique**, Conférence Club IE du Clusir RhA, le 13 Octobre 2010. voir :

[www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10-10.pdf)

- Desselas Stéphane, **lobbying et intelligence économique : des disciplines concurrentes ou complémentaires ?**, disponible sur le site électronique:

[www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence](http://www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence)

- Dictionnaire historique de la langue française, (1993)

- Djibril Diakhate ; **des cours en veille stratégique** ;2010-2011;

voire : [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

- Eric. C & al; (2007) ; « **Protection du patrimoine informationnel** » ; FEDISA – CIGREF, document téléchargeable sur le lien :

[www.cigref.fr/.../Protection\\_patrimoine\\_informationnel\\_CIGREF\\_FEDISA...](http://www.cigref.fr/.../Protection_patrimoine_informationnel_CIGREF_FEDISA...)

- Fonvielle Dominique (2005), « **Fiches métiers ,La chaîne de valeur de l'intelligence économique** », article publié sur : [www.parecheme.free.fr/documents/ChaineIE](http://www.parecheme.free.fr/documents/ChaineIE) consulté le 08/09/2012

- Gérard Verna (2005) , « **La veille Technologique ,une "ardente nécessité"** » Université Lavalm ,Québec ;,voire le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Veille.html>.

- <http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-lintelligence-conomique-sexporte.html>

- L'ADIT (2016) ; « **Leader Européen de l'Intelligence Economique** » ; voir le site suivant : [www.adit.fr/euradit/](http://www.adit.fr/euradit/),

- le décret exécutif N° : 101 /08 issu au JORADP ; N°: 37 ; correspondent au 12/06/2008.

- Le Nouveau Petit Robert (1995) : « **dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française** » ,Dictionnaire les robert ; Paris.

- Lesca, Humbert (2000) ; « **Veille stratégique :comment ne pas etre noyé sous les informations ?** » En ligne :disponible sur le web a l'adresse suivante :

[Veille-strategique.eolas-service.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf](http://Veille-strategique.eolas-service.com/docs/2000-lesca-castanhos.pdf)

- Mohamed Faouzi Boucheloukh. « **Intelligence Economique en Algérie** », Cours de master en Intelligence Economique, 2 ème promotion, 2009/2010. Université de la Formation Continue..

- Mohamed Jouad El Qasmi .**Le management par processus et la veille stratégique** .article publié sur :

[http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)

\_ Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) **La veille stratégique, du concept à la pratique** – Juin 2005. In

[http://www.iaat.org/telechargement/veille\\_strategique\\_note\\_synthese.pdf](http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf)

- Sanlosus.M and Scrmacz. J: **The ABCs of Knowledge Management**,voir le site suivant

<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html>.

- Stéphane; D, « **Lobbying et Intelligence économique: des disciplines concurrentes ou complémentaires?** », Document téléchargeable sur le lien :

<http://www.abhatoo.net.ma/maalamatextuelle/sciences-de-l-information/applications-specifiques-des-sciences-de-l-informationdomaines/intelligence-economique/lobbying-et-intelligence-economique-des-disciplines-concurrentesou-complementaires>

الفارس العام

1	المقدمة العامة
3	أولا: إشكالية الدراسة
4	ثانيا: فرضيات الدراسة
4	ثالثا: أهمية الدراسة
5	رابعا: أهداف الدراسة
6	خامسا: دوافع إختيار الموضوع
6	سادسا: تحديد إطار الدراسة
7	سابعا: منهج الدراسة
8	ثامنا: الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول: العناصر التركيبية لمفهوم الذكاء الإقتصادي</b>
12	مقدمة الفصل
13	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
13	المطلب الأول: ماهية وخصائص المعرفة
13	أولا: تعريف المعرفة
15	ثانيا: الفرق بين المعلومات والمعرفة
16	ثالثا: خصائص المعرفة
17	رابعا: انواع وأنماط المعرفة
19	<b>المطلب الثاني: إدارة المعرفة</b>
19	أولا: مفهوم إدارة المعرفة
20	ثانيا: أهمية إدارة المعرفة
21	ثالثا: الأسس الإستراتيجية وأهميتها في تطبيق إدارة المعرفة على مستوى منظمات الأعمال
24	<b>المطلب الثالث: مراحل إدارة المعرفة</b>
24	أولا: خلق المعرفة
26	ثانيا: تخزين المعرفة
26	ثالثا: نقل المعرفة
27	رابعا: تطبيق المعرفة

28	المطلب الرابع: إدارة المعرفة كمورد معرفي للذكاء الإقتصادي
28	أولاً: علاقة إدارة المعرفة بالذكاء الإقتصادي
34	ثانياً: طبيعة التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الإقتصادي
37	المبحث الثاني: مدخل عام حول اليقظة الإستراتيجية
37	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة
37	أولاً: الإطار التاريخي لمفهوم اليقظة
41	ثانياً: تعاريف اليقظة
44	ثالثاً: أنواع اليقظة
50	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية
51	أولاً: أهم تعاريف اليقظة الإستراتيجية
52	ثانياً: طرق تفعيل اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال
55	ثالثاً: معلومات اليقظة الإستراتيجية
58	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية (نموذج Gérard Verna)
58	أولاً: الزمن الأول (الحراسة Temps de Surveillance)
62	ثانياً: الزمن الثاني (زمن الإستغلال Temps d'Exploitation)
65	المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية كبعد إستعمالي للذكاء الإقتصادي
66	أولاً: حسب Lesca
67	ثانياً: حسب F.Jakobiak
68	ثالثاً: حسب Corin Cohen
69	ثالثاً: حسب B.Besson & J.C.Possin
71	المبحث الثالث: الأمن المعلوماتي وسياسات التأثير كعناصر تركيبية أخرى لمفهوم الذكاء الإقتصادي
71	المطلب الأول: الأمن المعلوماتي والذكاء الإقتصادي
71	أولاً: مفهوم الأمن المعلوماتي
73	ثانياً: بعض المشاكل المعاصرة التي تواجه أمن أنظمة المعلومات
75	المطلب الثاني: الأمن المعلوماتي كبعد دفاعي للذكاء الإقتصادي
80	المطلب الثالث: مفهوم وأساليب سياسة التأثير
81	أولاً: مفهوم سياسة التأثير

82	ثانيا: أساليب سياسة التأثير
83	المطلب الرابع: سياسة التأثير كبعد هجومي للذكاء الإقتصادي
86	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الذكاء الإقتصادي بين النظرية والتطبيق
87	مقدمة الفصل
88	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإقتصادي
88	المطلب الأول: أصل الذكاء الإقتصادي (الذكاء العسكري)
88	أولا: الكتابات الأولى حول الذكاء الإقتصادي
89	ثانيا: المراحل التاريخية لظهور الذكاء الإقتصادي
91	المطلب الثاني: مراحل تطور مصطلح الذكاء الإقتصادي (من الذكاء العسكري إلى الذكاء الإقتصادي)
93	أولا: مرحلة النشوء
94	ثانيا: مرحلة التكوين
97	ثالثا: مرحلة التوحيد
99	المطلب الثالث: ماهية الذكاء الإقتصادي
99	أولا: التعريف الإصطلاحي للذكاء الإقتصادي
102	ثانيا: التعريف الإجرائي للذكاء الإقتصادي
109	ثالثا: الفرق بين الذكاء الإقتصادي والذكاء الإستراتيجي
110	رابعا: الفرق بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي
111	المطلب الرابع: خصائص، أهداف وأهمية الذكاء الإقتصادي
111	أولا: خصائص الذكاء الإقتصادي
112	ثانيا: أهداف الذكاء الإقتصادي
113	ثالثا: أهمية الذكاء الإقتصادي
116	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإقتصادي
116	المطلب الأول: أعمدة وأبعاد الذكاء الإقتصادي
116	أولا: أعمدة الذكاء الإقتصادي
119	ثانيا: عناصر الذكاء الإقتصادي

120	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإقتصادي
122	أولاً: تحديد إحتياجات من المعلومة
122	ثانياً: جمع المعلومة
125	ثالثاً: تحليل المعلومة
128	رابعاً: بث المعلومة من أجل إتخاذ القرار
132	المطلب الثالث: وظائف الذكاء الإقتصادي
132	أولاً: وظائف الذكاء الإقتصادي حسب B.Martinet & Y.M.Marti
132	ثانياً: وظائف الذكاء الإقتصادي حسب Corin Cohen
134	المطلب الرابع: مستويات الذكاء الإقتصادي
134	أولاً: المستوى الكلي (الدولة)
135	ثانياً: المستوى الجزئي (المؤسسة)
137	ثالثاً: دور الدولة في مساعدة المؤسسات بمجال الذكاء الإقتصادي
138	المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
138	المطلب الأول: آلية تطبيق أسلوب الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
138	أولاً: خطوات تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
140	ثانياً: مقومات وشروط تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
144	ثالثاً: أعوان الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
148	رابعاً: محددات تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
149	المطلب الثاني: جوانب تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
150	أولاً: الذكاء الإقتصادي كنمط لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية
151	ثانياً: الذكاء الإقتصادي أداة للإبداع
152	ثالثاً: الذكاء الإقتصادي ومساهمته في خلق قيمة مضافة
153	المطلب الثالث: أشكال تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
153	أولاً: نموذج تقسيم مصلحة الذكاء الإقتصادي إلى وظيفة تابعة لكل وحدة عملياتية (الذكاء العملياتي)
155	ثانياً: نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية الوحدة التسويقية (الذكاء التسويقي)
156	ثالثاً: نموذج وضع مصلحة الذكاء الإقتصادي تحت وصاية المديرية العامة (الذكاء الإستراتيجي)

158	المطلب الرابع: الأهمية الإستراتيجية للذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية
159	أولاً: طرف تطبيق الذكاء الإقتصادي في التحليل الإستراتيجي (نموذج Fuld)
160	ثانياً: تعامل الذكاء الإقتصادي مع المعلومة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية
163	ثالثاً: أهمية تطبيق الذكاء الإقتصادي في دعم المسار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية
166	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالذكاء الإقتصادي في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص
167	مقدمة الفصل
168	المبحث الأول: مدخل عام إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية
168	المطلب الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط
168	أولاً: مفهوم محيط المؤسسة
170	ثانياً: مكونات محيط المؤسسة
173	ثالثاً: خصائص ومميزات محيط المؤسسة
174	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية
174	أولاً: الإنتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأعمال الإستراتيجية
177	ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
181	ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
183	المطلب الثالث: خطوات صياغة إستراتيجية المؤسسة
185	أولاً: رسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها
188	ثانياً: التحليل والرصد البيئي
190	ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية
192	رابعاً: الرقابة الإستراتيجية على التنفيذ
195	المطلب الرابع: أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية
195	أولاً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
198	ثانياً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
200	ثالثاً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

205	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي لمتغيرات المحيط
205	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
205	أولاً: تعريف التحليل الإستراتيجي
206	ثانياً: خصائص التشخيص الإستراتيجي
207	المطلب الثاني: نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي
207	أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG)
210	ثانياً: نموذج مصفوفة ADL
212	ثالثاً: مصفوفة Mckinsey
215	المطلب الثالث: أبعاد التحليل الإستراتيجي
216	أولاً: التحليل الخارجي (تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة)
226	ثانياً: التحليل الداخلي (تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة)
232	المطلب الرابع: أهمية التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالذكاء الإقتصادي
232	أولاً: أهمية التحليل الإستراتيجي
233	ثانياً: علاقة التحليل الإستراتيجي بنظام المعلومات والذكاء الإقتصادي
235	المبحث الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية
235	المطلب الأول: دور الذكاء الإقتصادي في رصد تغيرات المحيط
240	المطلب الثاني: دور الذكاء الإقتصادي في دعم القرارات الإستراتيجية
242	أولاً: دور الذكاء الإقتصادي في تحديد إطار القرار
243	ثانياً: دور الذكاء الإقتصادي في دعم متخذي القرارات الإستراتيجية
246	المطلب الثالث: دور الذكاء الإقتصادي في دعم الميزة التنافسية
250	المطلب الرابع: الدور الإستراتيجي للذكاء الإقتصادي في إقتناص الفرص وتجنب التهديدات
256	خاتمة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
257	مقدمة الفصل
258	المبحث الأول: واقع تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر
258	المطلب الأول: بعض نماذج تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي في العالم

258	أولاً: النموذج الياباني
260	ثانياً: النموذج الأمريكي
262	ثالثاً: النموذج الفرنسي
264	<b>المطلب الثاني: تقييم الجهود المبذولة في مجال تطبيق الذكاء الإقتصادي في الجزائر</b>
264	أولاً: إهتمام السلطات العمومية بإشكالية الذكاء الإقتصادي
267	ثانياً: مؤشرات إهتمام السلطات العمومية بالذكاء الإقتصادي
271	ثالثاً: نموذج مقترح لنظام الذكاء الإقتصادي في الجزائر
273	رابعاً: تحليل SWOT لإهتمام الجزائر بتحسيد الذكاء الإقتصادي
275	<b>المطلب الثالث: النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية في الجزائر</b>
276	أولاً: إنشاء النظام الوطني للمعلومات
277	ثانياً: تعريف النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية
279	ثالثاً: مكونات النظام الوطني للمعلومات الإقتصادية
287	رابعاً: تحليل SWOT للنظام الوطني للمعلومات في الجزائر
289	<b>المطلب الرابع: الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية</b>
289	أولاً: الذكاء الإقتصادي في ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
290	ثانياً: المؤسسات الجزائرية بين الذكاء الإقتصادي والتجسس الإقتصادي
290	ثالثاً: واقع الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الإقتصادية في الجزائر
292	<b>المبحث الثاني: سوق الهاتف النقال في الجزائر</b>
292	<b>المطلب الأول: واقع سوق الهاتف النقال في الجزائر</b>
293	أولاً: توزيع مشترك الهاتف النقال في الجزائر (2007-2017)
296	ثالثاً: توزيع المشتركين حسب شبكات الهاتف النقال
299	رابعاً: تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال الجزائري حسب نموذج Porter
304	<b>المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس</b>
305	أولاً: نشأة وتعريف مؤسسة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
306	ثانياً: إلتزامات، قيم وأهداف مؤسسة موبيليس
308	ثالثاً: تطور مؤسسة موبيليس

311	رابعا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
315	المطلب الثالث: أهم العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس
315	أولا: العروض والخدمات المقدمة لمشتركي GSM
316	ثانيا: عروض وخدمات مؤسسة موبيليس في الجيل الثالث (3G) والجيل الرابع (4G)
319	ثالثا: الخدمات والعروض الأخرى التي تقدمها مؤسسة موبيليس
321	المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة موبيليس
321	أولا: واقع الذكاء الإقتصادي في مؤسسة موبيليس
322	ثانيا: تحليل الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس
324	ثالثا: هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس
326	المبحث الثالث: دراسة تأثير الذكاء الإقتصادي على الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس (تلمسان)
326	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
326	أولا: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
327	ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
329	ثالثا: متغيرات ونموذج الدراسة
332	رابعا: أساليب التحليل الإحصائي
334	المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها
334	أولا: صدق أداة الدراسة (Reliability)
342	ثانيا: ثبات أداة الدراسة
344	ثالثا: إختبار إعتدالية التوزيع
345	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي وإختبار فرضيات الدراسة
345	أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
349	ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة
368	المطلب الرابع: الإختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة
368	أولا: نتائج ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
371	ثانيا: نتائج ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
388	ثالثا: نتائج ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
397	رابعا: نتائج ومناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة
400	خاتمة الفصل الرابع
403	الخاتمة العامة

### الملخص

إن نجاح المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التأقلم مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال قدرتها على إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، وعليه كان على المؤسسة التي تسعى إلى البقاء والنجاح، أن تقوم دائما بمتابعة التطورات التي قد تطرأ على هيكل السوق الذي تنشط فيه، ومحاولة تحليله من أجل إستغلال الفرص المتاحة وتحييد التهديدات. وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أسلوب الذكاء الإقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والإستمرارية، من خلال دعم الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التحديات وإستغلال الفرص، وذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الإتصال. حيث توصلت الدراسة أين تم الإعتماد على تطبيق الإرتباط الجزئي والذي توصلنا من خلاله إلى أن وجود علاقة قوية بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات وإستغلال الفرص إتضح أنها علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الإقتصادي حيث أصبحت العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر ب 41,4%. 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 مواجهة التحديات وإستغلال الفرص.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الإقتصادي، الإدارة الإستراتيجية، الفرص والتحديات، المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

## Le résumé

*Le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à l'environnement dans lequel elle évolue et cela grâce à son pouvoir inhérent à l'exploitation des opportunités disponibles et d'éviter au maximum les menaces. Il est donc, indispensable à l'entreprise qui cherche à survivre et réussir dans l'industrie, de suivre toujours et de très près les développements qui se produisent dans son environnement et essayer de les analyser afin d'obtenir le maximum d'opportunités et d'éviter les menaces qui peuvent surgir.*

*Cela dit, au cours de cette étude nous avons essayé de mettre en lumière les principes de l'intelligence économique. D'ailleurs, cette dernière est devenue une condition nécessaire pour assurer la survie et la continuité tout en soutenant le management stratégique pour relever les défis et exploiter les opportunités. Eu égard à cela, nous avons choisis une entreprise Algérienne active dans le secteur de la communication.*

*L'étude de ladite entreprise a montré, que la relation entre la variable de gestion stratégique et la variable de gestion des défis et d'exploitation des opportunités, qu'il y a une relation irréelle après l'intervention de la variable intelligence économique,. D'où, la relation entre les deux variables est une relation moyenne estimée à 41,4 %. A un niveau statistique de Sig = 0,048, moins de 5%. Les résultats de l'étude sur le terrain confirment que l'intégration de l'intelligence économique et de le management stratégique est nécessaire pour relever les défis et exploiter les opportunités.*

**Mots clés :** *Intelligence Economique, Management Stratégique, les défis et les opportunités, entreprise Algériennes*

## Summary

*The Corporation's success depends on their ability to adapt to the environment in which it operates, through its ability to exploit the opportunities and face the threats, and it was the institution that seeks to survival and success in the industry in which it operates, that always follow up on development affecting the structure market in which it operates, and to try to analyze in order to exploit opportunities and neutralize threats*

*In this study, we tried to highlight the style of economic intelligence, which has become one of the necessary choices if it is not inevitable to achieve survival and continuity through support of strategic management to meet the challenges and exploit opportunities through the study of one of the Algerian economic institutions active in the communication sector..*

*The study found out where to rely on the application of partial correlation. Therefore, we found that there is a strong relationship between the strategic management variable and changing facing threats and exploiting the opportunities turns out that it is an unreal relationship after the interference of the variable economic intelligence, where the relationship between the two variables is a medium relationship estimated at 41.4 %. At a statistical level of Sig = 0.048, which is less than 5%. Thus, the results of the field study confirm that there is integration between the economic intelligence and strategic management that is necessary to face the threats and exploit the opportunities*

**Keywords:** *Economic Intelligence, Strategic Management, Opportunities and threats, Algerian Economic Corporation.*