



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد \_ تلمسان \_  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع :

الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في المؤسسة  
الاقتصادية  
( دراسة حالة مؤسسة نפטال )

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

تحت إشراف:

أ.د. غازي نورية

من إعداد الطالب:

رحماني يوسف زكريا

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة تلمسان	أستاذ	أ.د. تشوار خير الدين
مقرراً	جامعة تلمسان	أستاذ	أ.د. غازي نورية
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ	أ.د. بوشخي عائشة
ممتحناً	جامعة سعيدة	أستاذ	د. بلعربي عبد القادر
ممتحناً	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر "أ"	د. بلحسن محمد
ممتحناً	المركز الجامعي البيض	أستاذ	د. بوسالم أبوبكر

السنة الجامعية 2023/2022





السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



# إهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم الذي بلغ الرسالة وادى الامانة و نصح الامة وكشف الغمة الى  
نبي الرحمة ونور العالمين ..... مُحَمَّدٌ ﷺ

إلى من علماني ان الحياة حب وعطاء وان الامل باق مادامت الحياة وان العمل والاخلاص  
اساس النجاح والدي الغالين اطال الله في عمرهما.

إلى رفيقة دربي سندي في هذه الحياة الى من كانت معي على طريق النجاح والخير الى من استمد  
منها عزيمتي واصراري وزوجتي الغالية زهيرة .

الى ابنتاي الصغيرتين حليلة وزينب .

إلى النجوم المتلألئة في سمائي الذين احملهم ابدا في قلبي وعيوني من اتمنى لهم كل الخير والنجاح  
اخواتي الاعزاء نفيسة وهيبه .

إلى الاخوة الذين لم تلدهم امي الى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء الى ينابيع الصدق  
الصافي أصدقائي الأوفياء .

إلى جميع من علمنا وكانوا سببا في بلوغ الدرب الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة اساتذتي  
الأفاضل من الطور الابتدائي إلى الجامعي

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي لهم هذا العمل المتواضع

\* رحماني يوسف زكرياء

## شكر وتقدير



الحمد لله رب العالمين ، وافضل الصلاة واتم التسليم على سيدنا مُحَمَّد الصادق الامين ، اللهم لا علم الا ما علمتنا انك انت العزيز الحكيم ، الحمد لله لذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله واشكره تعالى جل علاه على نعمته وتوفيقه لي في انجاز هذا البحث .

-لا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأستاذة الدكتورة غازي نورية لتفضل سيادتها قبول الإشراف على هذه الأطروحة حيث كانت خير مرشد لي في جميع مراحل إعداد البحث ،وأفاضت عليا من علمها الوافر وخبرتها ، وملاحظاتها وتوجيهاتها المستمرة والقيمة التي أسهمت في إثراء هذا البحث حتى إتمامه وإظهاره بصورته الحالية ، فلها مني أستاذتي العزيرة الغالية جزيل الشكر ووافر التقدير وعظيم الامتنان ،وأدعو الله ان يجعل هذا العمل لها معي في ميزان حسناته وان يجازيها عني بخير ما يجازى به علما عن متعلم .

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتقييمه وتقويمه وتثمينه جزاهم الله عنا خير الجزاء :

الدكتور تشوار خير الدين: أستاذ التعليم العالي ، جامعة تلمسان، رئيسا

الدكتورة غازي نورية : أستاذ التعليم العالي ، جامعة تلمسان، مقررا

الدكتور بوشيخي عائشة: أستاذ التعليم العالي ، جامعة تلمسان ،ممتحنا

الدكتور بلعربي عبد القادر: أستاذ التعليم العالي ،جامعة سعيدة، ممتحنا

الدكتورة بلحسن مُحَمَّد: أستاذ محاضر أ، المركز الجامعي مغنية، ممتحنا

الدكتور بوسالم أبوبكر: أستاذ التعليم العالي ، المركز الجامعي البيض ، ممتحنا

ولا يفوتني في الأخير تقديم شكري وامتناني إلى كل أصدقائي وزملائي في العمل وفي الدراسة وكل من مد لي يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد الى الذين وافقوني الراي والذين خالفوا عظيم شكري وامتناني

## قائمة المحتويات

-	الاهداء.....
-	الشكر.....
-	قائمة المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
-	قائمة الملاحق.....
-	قائمة الاختصارات.....
-	قائمة الرموز.....
-	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي</b>	
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي.....
13	المطلب الأول : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي وأهم تعاريفه.....
25	المطلب الثاني : خصائص الذكاء الاقتصادي وعناصره.....
28	المطلب الثالث : أهمية الذكاء الاقتصادي وأهدافه.....
33	المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي والمعلومة.....
33	المطلب الأول: مفهوم القرار ومحدداته.....
36	المطلب الثاني: أنواع القرار ومستوياته.....
37	المطلب الثالث: نظام القرار ونظام المعلومات.....
41	المطلب الرابع: المعلومة الاستراتيجية أهميتها ومصادرها.....
44	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي</b>	
46	تمهيد الفصل الثاني.....
47	المبحث الأول : أبعاد ومستويات ووسائل الذكاء الاقتصادي.....
47	المطلب الأول : أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي.....

49	المطلب الثاني: مستويات نظام الذكاء الاقتصادي.....
51	المطلب الثالث : وسائل الذكاء الاقتصادي.....
68	المبحث الثاني: اعوان ومراحل واشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.....
68	المطلب الاول: أعوان الذكاء الاقتصادي.....
70	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي.....
86	المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.....
89	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية</b>	
91	تمهيد.....
92	المبحث الأول : اليقظة الاستراتيجية كرادار للمؤسسة.....
92	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....
93	المطلب الثاني : ممارسات اليقظة الاستراتيجية.....
98	المطلب الثالث: خلية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة .....
103	المطلب الرابع: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.....
106	المطلب الخامس: أهمية اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها الاقتصادية.....
106	المبحث الثاني : نظام المعلومات كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي.....
106	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات وتصنيفاتها.....
107	المطلب الثاني : أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.....
109	المطلب الثالث: التجسس الاقتصادي كبعد استخباراتي للذكاء الاقتصادي.....
112	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نפטال</b>	
114	تمهيد.....
116	المبحث الأول : عمل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "نفطال".....
116	المطلب الأول : البدايات الأولى لليقظة الاستراتيجية في الجزائر .....
119	المطلب الثاني : مظاهر اليقظة الاستراتيجية في الجزائر .....
124	المطلب الثالث : تقديم مؤسسة نفطال.....
123	. المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

143	المطلب الخامس: اليقظة الاستراتيجية في نفعال .....
162	<b>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.</b> .....
162	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
162	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
167	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الاحصائية.....
170	المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة.....
172	المطلب الخامس: صدق وثبات الاستبيان.....
175	المبحث الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة نفعال .....
175	المطلب الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفعال.....
178	المطلب الثاني: واقع اليقظة البيئية في مؤسسة نفعال.....
181	المطلب الثالث: واقع اليقظة التجارية في مؤسسة نفعال.....
185	المطلب الرابع: واقع اليقظة التنافسية في مؤسسة نفعال.....
188	المطلب الخامس: واقع اليقظة التكنولوجية في مؤسسة نفعال.....
190	المطلب السادس: واقع القرارات الاستراتيجية في مؤسسة نفعال.....
196	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات .....
196	المطلب الأول: اختبار صلاحيات أنموذج الدراسة.....
199	المطلب الثاني: اختبار أثر بعد اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.....
199	المطلب الثالث: اختبار أثر بعد اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.....
200	المطلب الرابع: اختبار أثر بعد اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.....
201	المطلب الخامس: اختبار أثر بعد اليقظة التنافسية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.....
201	المطلب السادس: اختبار أثر بعد اليقظة التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.....
164	الخاتمة.....
169	قائمة المراجع والمصادر.....
205	الملخص.....

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي	18
2	أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي	23
3	خصائص المعرفة الصريحة والضمنية	56
4	اوجه التشابه والاختلاف الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة	63
5	وظائف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	66
6	مصنوفة SWOT	81
7	ممثلوا عملية اليقظة الاستراتيجية	101
8	تطور الموارد البشرية لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2009/2016	131
9	تطور رقم الأعمال لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2009 / 2015	132
10	تطور كل من القيمة المضافة و الإنتاجية لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2014-2015	132
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	164
12	مضمون الاستبيان	171
13	متغيرات الدراسة	172
14	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي جميع فقرات الاستبيان	172
15	معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور	174
16	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	174
17	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية	175
18	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة البيئية	178
19	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة التجارية	181
20	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة التنافسية	185
21	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة التكنولوجية	188
22	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور القرارات الاستراتيجية	190

195	استجابات عينة الدراسة لفقرات محور الذكاء الاقتصادي	23
197	اختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية النموذج	24
198	اختبار القدرة التفسيرية للنموذج	25
199	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	26
199	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	27
200	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	28
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اليقظة التنافسية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	29
201	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر اليقظة التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	30
202	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء الاقتصادي على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال	31

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	مفهوم الذكاء الاقتصادي	1
26	(عناصر) سياسات الذكاء الاقتصادي	2
30	أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة	3
36	نموذج Sloan & Brown	4
38	نظام القرار ونظام المعلومات	5
40	قانون ABC في مجال المعلومات	6
41	سلسلة القرار الاستراتيجي	7
42	الفعالية القصوى لنشر المعلومة	8
43	العلاقة بين نظام المعلومات الوطني والكفاءة	9
50	مستويات الذكاء الاقتصادي.	10
69	الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي	11
69	شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي	12
70	عملية الذكاء الاقتصادي	13
71	مراحل تحديد المعلومات المطلوبة	14
78	أنواع المعلومات	15
79	المعطيات تصبح ذكاء عند استغلالها	16
80	القوى الخمس لبورتر الداخلين الأقوياء.	17
85	شبكات البث الداخلية	18
86	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة	19
87	خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته	20
87	وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة	21
88	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	22
94	عناصر اليقظة التكنولوجية	23
95	عناصر اليقظة التنافسية	24
97	عناصر اليقظة التجارية التسويقية	25



98	عناصر اليقظة الكلية	26
103	النموذج المرجعي لعملية اليقظة حسب LESCA Humbert	27
104	شبكة بث الملاحظين للمعلومات	28
108	ربط نظم معلومات الأنشطة الاستراتيجية	29
125	رمز مؤسسة نفعال الجزائرية	30
126	البطاقة الفنية لمؤسسة نفعال .	31
135	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال .	32
137	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد DESPE	33
144	يوضح هيكل وظيفة اليقظة في التنظيم .	34
146	مرحلة المراقبة و الجمع .	35
148	مرحلة التحليل و التركيب .	36
149	مرحلة النشر و التوزيع .	37
150	توزيع ممثلو اليقظة .	38

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
5	قائمة الأساتذة المحكمين
6	المتغيرات الديمغرافية
7	اختبار اعتدالية التوزيع
8	درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحار
9	تقدير الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ
10	تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية
11	مدى الموافقة على عبارات الاستبيان
12	اختبار T للعينة الواحدة
13	اختبار المصاحبة الخطية المتعددة
14	الانحدار الخطي البسيط
15	تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي
16	اختبار الفروقات Independent S. T Test
17	اختبار One Way ANOVA

## قائمة المصطلحات والرموز

### - الفعالية: **Efficacité:**

تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة.

### - الفاعلية: **Efficient:**

الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة أي تقليص التبذير.

### - الأداء الناجع: **Performance:**

الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة أي بالصفة المثلى للوسائل.

### - التهديدات: **Tendance:**

هي وضعيات وحالات قد يتميز بها المنافسون، السوق، الموردون... الخ وهذه الحالات تجعل المؤسسة مهددة وغير مستقرة .

### - الفرص: **Opportunités:**

هي كل الحلول التي يمكن أن تستعملها المؤسسة لتحقيق الذات وبناء ميزة تنافسية أحسن من المنافسون .

### - الموارد : **Sources :**

هي مختلف القدرات، التنظيمات، المعلومات... الخ التي تعتبر المحرك لنشاط المؤسسة .

### - المعارف: **Savoirs ou Savoir faire:**

هي جملة المعلومات المتوافقة والمتكاملة في اطار يسمح للمؤسسة بالقيادة والريادة .

### - الاستعلام: **Renseignement:**

هي عبارة عن معلومات مجمعة ومحللة، وفي الو.م.أ يقصد بها الذكاء الاقتصادي .

### - المعلومات: **Information:**

هي عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة وذات معنى لمستعملها .

### - المعلومات المفيدة: **Information Utile:**

هي معلومات ذات معنى تستغل مباشرة من طرف المرسل اليه .

### - المعلومات الرسمية: **Information Formelle:**

هي المعطيات التي حررت أو نشرت في تقارير، ملفات، وسائل الاعلام... الخ .

### -المعلومات غير الرسمية: Information Informelle-

هي معطيات مجمعة من طرف موارد شفوية أو غير واضحة من أجل الوضع في شكل بهدف النشر .

### -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 واسترجاع المعلومات عند الحاجة.

### -الحراسة: Surveillance-

هي مجموع الجهود المبذولة للتحكم في التكنولوجيا واستعمالها 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 لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة .

### -نظام اليقظة: System de Veille-

هي مجموعة الهياكل المجمع للإمكانيات للإجابة على حاجات اليقظة .

### -اشارات الحذر: Signaux d'Investiment-

هي معلومات حرجة التي تعلن بضرورة التحليل الاستراتيجي .

### -اشارات ضعيفة: Signaux 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 .

### -اشارات قوية: Signaux Forts-

هي معلومات تأكد الوضعية الحالية والتي تسمح ببناء الاستراتيجية للإجابة المناسبة على المشكل المطروح .

## -القياس المقارن: Benchmarking-

هو العمل على مقارنة سيرورة الانتاج البحث التجارية ،أقسام ما بعد البيع ...للعديد من المؤسسات هذه المقارنة لاقتراح نظام يسمح بالبحث عن الموارد المتقدمة والإنتاجية أو عن طريق الابداع ،بحيث يمكن أن تكون مع مؤسسات من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة .

## -الذكاء الاقتصادي: l'Intelligence Economique-

هو البحث،الجمع والمعالجة للمعلومات ،بهدف معرفة الفرص واقتنائها والتهديدات وتجنبها لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة .

## \_الذكاء المعلوماتي: intelligence informationnel

و يعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية وشخصية ، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة .

## -الذكاء العملي: l'Intelligence Operational

و يقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقا من تصميم المنتج أو الخدمة مرورا بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق ، يعتبر هذا النوع الأكثر تكيفا ومتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي .

## -الذكاء الاستراتيجي : l'intelligence strategies

و يتعلق بإدارة المعلومة الاستراتيجية للتأثير في المحيط، ويجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي .

## قائمة الرموز

الرموز	المعنى
MITI	<b>Ministry of International Trade and Industry</b>
JETRO	<b>Japan External Trade Organisation</b>
SCIP	<b>Society of Competitive Intelligence Profession</b>
CCSE	<b>Comité de Concurrence et de Sécurité Economique</b>
SGDN	<b>Secrétariat Général de la Défense National</b>
DCRI	<b>Direction Central de Renseignement Intérieures</b>
AFDIE	<b>Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique</b>
GSM	<b>Global System for Mobile telecommunication</b>
UMTS	<b>Universal Mobile Telecommunication System</b>
ARPT	<b>Autorité de Regulation la Poste et des Telecommunication</b>
GPRS	<b>Global Pack Radio Service</b>
OTA	<b>Orascom Telecom Algeria</b>
OTH	<b>Orascom Telecom Holding</b>
SOS	<b>Save Our Souls</b>
3G	<b>3<sup>eme</sup> Generation</b>
SWOT	<b>Strength Weakness Opportunity Threat</b>
SPSS	<b>Statical Package for the Social Sciences</b>

# المقدمة



### توطئة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد، اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا، ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري، بروز المعلومة والمعرفة كموارد جديدة للإنتاج... كل هذا جعل العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم أساسا على المعرفة والعلم بدلا من الصناعة .

هذه المعطيات التي يمر بها العالم جعل المؤسسة ومن أجل القدرة على المواجهة مجبرة على تبني نظام يضمن لها الاستمرارية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة والذي أساسه التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات.

لقد لقي مفهوم الذكاء الاقتصادي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين الاستخدام الواسع في أدبيات علوم التسيير. وإذا كانت بعض الأفكار السائدة تقوم على الاعتقاد بأن تطبيق الذكاء الاقتصادي عملية مكلفة وأنه شأن من شؤون الدولة والمجمعات الاستراتيجية الكبرى والقطاعات الحساسة فقط. فان أفكار باحثين آخرين في حقل علوم التسيير تؤكد أن تطبيق الذكاء الاقتصادي ليس حكرا على الدولة وإنما أصبح ضرورة في ظل تطورات البيئة وازدياد حدة المنافسة لكل المؤسسات الاقتصادية مهما كانت حجمها، صغيرة متوسطة وكبيرة الحجم. ان الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، انه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة. فالمؤسسات أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديدات والفرص وتقليل حالة المخاطرة وضمان حماية المعلومات والمحافظة على عدم تماثل المعلومات، كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط من خلال الضغوط المعلوماتية والخروج من دائرة التعامل السلبي والتابع الكلي لتغيرات السوق.

وبالتالي أصبح من يمتلك المعلومة يكون أكثر قوة وتميزا لكونها المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس، ولكن بما تعبر عنه المنظمة من خلالها في إدارة وتوجيه مواردها، وبالتالي أصبح التحدي الذي تواجهه المنظمة هو الوصول الى المعلومة الصحيحة وليست التقريبية التي تمكنها من مراجعة أداءها مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، وقياس وتوقع احتياجات وتطلعات زبائنها وتجاوز هذه التطلعات لتحقيق قيمة مدركة لهم لكسب ولائهم من خلال إحداث التغيير عن طريق المعرفة والابتكار والتحسين المستمر بالاعتماد على معايير التميز.

ولما أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس من يحصل على المعلومة ، وتتنافس لتكون الأولى في ترجمتها والاستفادة منها، فالمعلومة تمثل موردا إعلاميا استراتيجيا لا يقل أهمية عن باقي الموارد المادية التي تحتاجها لعملية الإنتاج، لذلك وجب الحصول عليها والتعامل معها بسرعة ودقة وإعطائها أهمية لا تقل عن باقي الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية، فجميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وقراراتها تعتمد بشكل أو بآخر على المعلومة

ولما كانت اليقظة الاستراتيجية تمثل الرادار البشري والتكنولوجي للذكاء الاقتصادي في مجال تحسس البيئة ( الزبائن، المنافسين، الموردين، التكنولوجيا .... )، يسعى لرصد ومراقبة ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فيها، فهي تتم من خلال سيرورة جماعية مستمرة لجمع المعلومات ونشرها واستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستباقها... الخ، أو تكون حالة طبيعية تتولد من خلال حاجة المؤسسة للمعلومات والتجارب مع الأطراف الخارجية والأعوان المتعاملة معهم.

يظهر جليا أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة، ولكنه من نوع خاص، أنها نظام معلومات خارجي ( تقترب كثيرا من نظام الذكاء الاقتصادي ) يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الاستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من أجل غايات تشغيلية واستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتركز على نوع خاص من المعلومات يعرف بعلامات الإنذار المبكر ( الإشارات الضعيفة )، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها ( غير موجهة، مشروطة، غير رسمية، رسمية ) فأوقاتها قد تكون منتظمة أو مناسبتيه أو دائمة .

من جهة أخرى فاليقظة الاستراتيجية تضم العديد من الأنظمة الفرعية كاليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين والمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، واليقظة التكنولوجية التي تسعى للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين العلمية والتكنولوجية التي تمم المؤسسة حاليا ومستقبلا، وكذا اليقظة التجارية التي بالسوق الأمامية للمؤسسة ( الزبائن والموزعين ) والسوق الخلفية لها ( الموردين )، إضافة إلى اليقظة البيئية التي تحتص بما تبقى من عوامل المحيط ولم تأخذ الأنظمة السابقة بعين الاعتبار كاليقظة الاجتماعية والتشريعية والاقتصادية ... الخ .

ومهما تكن طبيعة اليقظة الاستراتيجية أو سلوكياتها أو أنواعها فإنها باتت أداة هامة ورافعة أساسية لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية مستدامة، فهي تدعم التفكير الاستراتيجي وتساند سيرورة تشكيل الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، كما تساعد على إنجاح استجابة المؤسسة وتفاعلها مع التحولات والتغيرات، وتحفيز الفعل السريع في الوقت المناسب وترفع من مرونتها الاستراتيجية للاستفادة بقدر المستطاع من الآثار الايجابية وتجنب الآثار السلبية، ناهيك عن رفع قدرات الأكتاف والمبادرة وتحفيز استباق الفرص الجديدة والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها ومواجهتها بفعالية، إضافة الى العمل على توليد الفرص الابتكارية وتنمين روافعه والطرق المؤدية له وحالات التعلم، كما يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساند سيرورة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة وتساعد على توليد الذكاء في حل المشاكل وتشكيل الحلول والمفاضلة بينها .

ان الأهمية البالغة التي تكتسبها اليقظة الاستراتيجية في مجال الأعمال، واشتداد الحرب الاقتصادية والتكنولوجية في العالم والتي تقوم على سرعة امتلاك المعلومات واستغلالها، فمن يمتلك المعلومة يمتلك القوة وبإمكانه السيطرة

والتفوق، دفعا أغلب دول العالم بصفة عامة والمؤسسات الناشطة فيها بصفة خاصة، إلى السعي نحو السبق في الوصول للمعلومات الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، كونها موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يسمح التحكم فيها بتطور تلك الدول والمؤسسات وحمايتها وجعلها أكثر تنافسية، هذا ما دفع بالدول الكبرى في العالم على غرار الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا واليابان إلى التسابق نحو بناء أنظمة معلومات فعالة ممثلة في اليقظة والذكاء الاقتصادي.

ان الحكومة الجزائرية تبذل مجهودات جبارة للتطور وللحاق بركب الدولة المتطورة في هذا المجال، ويتجلى ذلك من خلال العمل على إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، بغرض دفع استراتيجيتها الصناعية، ومساعدة مؤسساتها على عملية اتخاذ القرار خاصة الاستراتيجية منها للمؤسسات الحكومية والخاصة وكذلك لمجابهة المنافسة وتطوير البلد، حيث توكل مهمة الإشراف على هذا المجلس إلى القيادة السياسية العليا في البلاد، ومن جهة أخرى فقد تم تخصيص مديرية عامة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سابقا تحت مسمى المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاستشرافية ( DGIEEP ) والتي تم مصلحة اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي ( DVTIE )، كما أنه بعد هيكلة وإعادة تنظيم هذه الوزارة في 25 جانفي 2011 وتحويلها لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تم تخصيص مديرية عامة جديدة وهي المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات ( DGVSEES ) والتي تضم ثلاث مصالح من بينها مصلحة اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاقتصادية ( DVSIE )، تلك المديرية العامة تحرص على متابعة التطورات الحاصلة في السوق الصناعي الوطني واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان التوازن وتحقيق التنمية المتجانسة، والعمل على بناء بنك للمعلومات وتشكيل تقارير عن تطور القطاع الصناعي، وضمان وبناء كل تنظيم لليقظة التكنولوجية في ميدان الأنشطة الصناعية، والسعي لنشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية . لذا سنحاول توضيح كيف يساهم الذكاء الاقتصادي واليقظة في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية " نפטال "، كوسيلة حتمية تساعدها على تفير المعلومات اللازمة التي تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا معالم الاشكالية هذا البحث والمتمثلة في:

ب. الإشكالية العامة:

إلى أي مدى يمكن للذكاء الاقتصادي ان يساهم في بناء القرارات الاستراتيجية في مؤسسة نפטال؟

ج. التساؤلات الفرعية:

-هل يعمل واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نפטال؟

-هل لبعد اليقظة البيئية دور في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نפטال؟

-هل لبعد اليقظة التجارية دور في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نפטال؟

- هل لبعد اليقظة التنافسية دور في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال؟
- هل لبعد اليقظة التكنولوجية دور في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال؟

### ت.الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يمكننا اقتراح الفرضية الرئيسية كالآتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء الاقتصادي على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

### الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة الاستراتيجية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة البيئية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التجارية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التنافسية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التكنولوجية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

### أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في مدى قدرة الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية على دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في تزويد مستخدمي الذكاء الاقتصادي واليقظة بمعلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الرشيدة؛

- كما تنبع إشكالية الدراسة من خلال الاهتمام المتزايد في المجتمع الدولي والمحلي والمؤسسات الحكومية والاقتصادية والخاصة حول أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، وبالتالي زيادة ثقة أصحاب القرار في هذه المؤسسات في عملية جمع وتحليل المعلومات الموجودة في محيط المؤسسات؛

-الوقوف على مدى التطور التي وصلت إليها النماذج الدولية الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية ومحاولة البحث عن الجهود الحكومية الجزائرية في هذا المجال.

### دوافع اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لموضوع أطروحتنا كان وراء عدة مبررات ودوافع، نذكر أهمها في النقاط الآتية:
- التغيير الذي حدث في مجال الإدارة الاستراتيجية والتطرق إلى أحدث الاتجاهات فيها الذي يعتبر الذكاء الاقتصادي من أحدثها؛
- الإحاطة و الإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لواقع الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية والمحاولات القائمة على تجسيدها في الواقع الجزائري؛
- الاهتمام الكبير من الباحثين على البحث على أنجع الطرق لجمع وتحليل المعلومات لصالح أصحاب القرار داخل المؤسسات خاصة الاستراتيجية منها؛
- الدور الذي تلعبه جودة وشفافية المعلومات المجمع من طرف أعوان الذكاء الاقتصادي واليقظة وقوتها على استشراف حاضر ومستقبل المؤسسات.

### إطار الدراسة :

-الإطار المكاني: لقد تم اختيار عمال من "مؤسسة نفضال" المديرية المركزية بالشارقة كعينة للبحث لما لها من ثقل في السوق 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.

-الإطار البشري: للإجابة على الاستبيان، انحصرت الدراسة على عينة من مؤسسة نفضال المديرية المركزية ومسيريها والعمال الموزعين على تراب المؤسسة .

### منهج الدراسة :

- نظرا لطبيعة الموضوع و بغية الإحاطة بجوانبه المختلفة، و من اجل تحليل أبعاده و الإجابة على التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المطروحة، استخدمنا المنهج الوصفي و التحليلي في معظم أجزاء الدراسة بالإضافة إلى منهج الدراسة الميدانية، أما الأدوات والمصادر التي يتم توظيفها في هذا البحث فتتمثل في:
- المسح المكتبي و الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر المختلفة حول الموضوع.
  - الاطلاع على بعض الدراسات السابقة و كذا بعض المجالات و المقالات.
  - استخدام شبكة الانترنت.

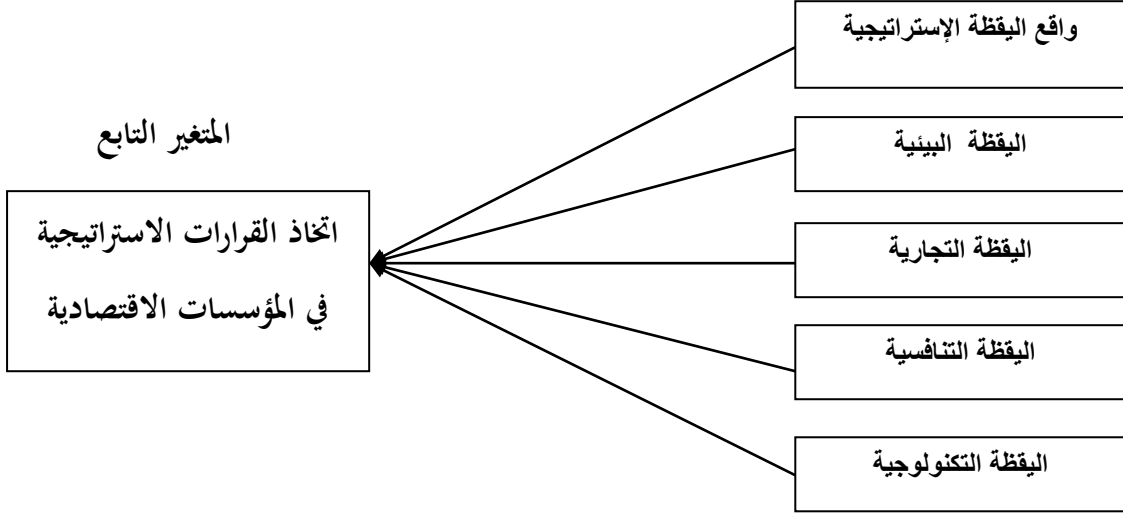
### هيكل الدراسة:

سنحاول في هذا الشأن تصميم وتطوير نموذج خاص بالدراسة الحالية من اجل تفسير وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل يوضح علاقة هذه المتغيرات، والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي)



المصدر: من إعداد الباحث

-يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) والمتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، حيث يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد هي (اليقظة الاستراتيجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية)؛

2- إن حركة المخطط تفترض وجود أثر مباشر للذكاء الاقتصادي بكل أبعاده في بناء القرارات الاستراتيجية، وبالتالي نحصل على الأثر الكلي لمتغير الذكاء الاقتصادي في متغير القرارات الاستراتيجية.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة باللغة العربية:

من اجل تكوين إطار نظري تعتمد عليه الدراسة ولتوضيح الجوانب الأساسية لموضوعها تم القيام بمسح العدد معتبر من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث سيتم الاستعانة بها والاستفادة منها في هيكلية الإطار النظري للدراسة، وسندكر فيما يلي أهم الدراسات التي أتيح لنا الاطلاع عليها.

1/ دراسة (منصف مقاويب، 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان : الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية الذكاء الاقتصادي مفهومًا وممارسة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات في مساندة عمليات اتخاذ القرار، في ظل بيئة الأعمال المعاصرة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من إدارات المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي بولاية سطيف . استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية . وتم توزيع (500) استبيان، موزعين على (15) مؤسسة منها (13) مؤسسة خاصة.

توصلت الدراسة إلى أن الحاجة للمعلومات منبع الاهتمام الراهن بأنظمتها الحديثة التي تمكنت من أتمتة عمليات التحكم في المعلومات المناسبة لأداء مختلف الوظائف والمهام في مقدمتها اتخاذ القرار، تصمم أنظمة المعلومات الاستراتيجية ضمن المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، وتوجه لدعم إدارتها العليا فهي أنظمة ذكية تستفيد من قدرات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج المنظم للمعلومات، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يقوم على منهج الإدارة المعلومات ذي أبعاد ثلاث: أولها استعلامي يحدد معالم بيئة النشاط والآخر دفاعي يمثل إجراءات الأمن وحماية الإرث المعلوماتي والآخر هجومي ينفذ غالبا بغرض ممارسة الضغط على عناصر البيئة الخارجية . قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة التأكيد على المقترحات التي تبنتها الاستراتيجية الصناعية الجديدة في مجال الذكاء الاقتصادي القائمة على تشجيع ونشر ذلك المفهوم على صعيد الفكر والممارسة من خلال تطوير ثقافة الاستعلام والشفافية وتقاسم المعلومات والمعارف بين الحكومة والأعوان الاقتصاديين وتطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها للاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني خاصة ما يتعلق بتثمين المعلومات واستخدامها، تفعيل الآليات التنفيذية الملحقه بالاقترحات السابقة وفي مقدمتها وضع خلايا للذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارات المعنية كالشؤون الخارجية والاقتصاد والمالية والتعليم العالي والبحث العلمي والداخلية والدفاع إضافة إلى وزارة المؤسسات



الصغيرة والمتوسطة وغيرها وربطها معا عبر إقامة نظام وطني شامل للمعلومات يكون أداة لدعم التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2/ دراسة ( فيلاي أسماء، 2014)، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بعنوان: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي، ومعرفة تطلعات هذه المؤسسات في مجال الذكاء الاقتصادي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وتكون مجتمع الدراسة من فئة إطارات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI . استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية . وتم توزيع (35) استبيان، وتم استرداد (35) منها، بنسبة استرداد (100%).

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يعطي المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت ، كما أن تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية ليس ظاهرا للعيان، فهو تلقائي غير منظم أو يندرج تحت احد الوظائف الأخرى كالتسويق ، كما أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تفكر في إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية وبدأت بالقيام بالخطوات الأولى لترسمه.

3/ دراسة (عبد القادر شتيح، 2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان : دور الذكاء الاقتصادي في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة إلى حالة الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء الاقتصادي كداعم ومرتكز للتسيير الاستراتيجي المحكم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، مسيري ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية . و تم توزيع (133) استبيان، وتم استرداد (122) منها، بنسبة استرداد (91.72%).

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يساهم في تحديد غايات والأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كما يلعب الذكاء الاقتصادي دورا مهما في صياغة ومتابعة حسن تطبيق إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك للذكاء الاقتصادي دور في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ويساعد في خلق وتطوير قدرات المؤسسات الإبداعية وابتكاراتها. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات، لثقافة الذكاء الاقتصادي، بناء نظام للذكاء الاقتصادي على

أسس علمية، ضرورة التوظيف الجيد للمعلومات المجمعة حول التغيرات البيئية ضمن ما يخدم أهداف المنظمة و بأسرع وقت، ضرورة تدخل السلطات العمومية بجملة من الإجراءات التحفيزية التي تدفع إلى تبني الذكاء الاقتصادي كحتمية وليس خيارا .

4/ دراسة (مغمولي نسرين، 2016)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية بعنوان : دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية دراسة حالة مؤسسة فريال عنابة.

سلطت هذه الدراسة الضوء على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم يكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة، وتطرت هذه الدراسة لدعم تنافسية المؤسسات الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة باللجوء إلى إحدى الآليات الحديثة النشأة والمتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عبر تطوير المنتجات والخدمات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مؤسسة فريال عنابة وخصوصا بالمديرية العامة. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية . وتم توزيع (164) استبيان، وتم استرداد (120) منها، بنسبة استرداد (73.17%) . توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية جدا وعلاقة تأثير بين أبعاد الذكاء الاقتصادي يقظة إستراتيجية، حماية الإرث المعرفي، ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دوليا كما وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول نظام الذكاء الاقتصادي على رفع تنافسية المؤسسة دوليا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة إعطاء أهمية أكبر 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 الاستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مطمعا لخلقها ومنافسيها على حد سواء، ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجزائرية بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات المختلفة وكذا حماية الإرث المعلومات وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي، نشر ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسات الجزائرية قصد الاستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الاقتصادي، تكثيف إنشاء المراكز والوكالات المتخصصة في إنتاج المعلومات الاقتصادية

5/ دراسة (ولد عابد عامر، 2017)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال بعنوان : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معرفة دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، مسيري ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية . وتم توزيع (80) استبيان، وتم استرداد (61) منها، بنسبة استرداد (76.25%). توصلت الدراسة إلى أن جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها هي أساس الذكاء الاقتصادي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي تأثير كل من الإدارة الاستراتيجية، المعلومات، اليقظة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن تغير عناصر الذكاء الاقتصادي في نفس الاتجاه باستثناء مصادر المعلومات تغير في اتجاه معاكس للأداء. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة هيكلة إدارات متخصصة في الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية تتولى جمع المعلومات عن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها، عقد مؤتمرات وورش عمل من قبل منظمات الأعمال تضم صناع القرار لتحديد معايير أداء الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية بالجزائر، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، ضرورة الاهتمام بالمعلومات أي الاتصال مع المؤسسات الأخرى في مجال المعلومات وجمعها ومعالجتها وتوزيعها لوضع الاستراتيجيات، ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنظام اليقظة الاستراتيجية، والتركيز عليه من خلال الحصول على مصادر معلومات تكون جد متطورة

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

(1) الدراسة المقدمة من طرف Najoua Bouaka سنة 2004 في إطار أطروحة دكتوراه بجامعة Nancy 2 بعنوان:

Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide a la décision dans un contexte d'intelligence économique.

اعتمدت الباحثة في صياغة اشكالياتها على فكرة أن نجاح عملية اتخاذ القرار تنطلق من توصيف جيد للمشكل قصد الرفع من فعالية نظام المعلومات في إشباع الحاجات المعلوماتية للمقرر في ظل محيط معقد ومتعدد الرهانات .

نظر عدم وجود طريقة مهيكلية تمكننا من فهم مشكل اتخاذ القرار، اعتمدت الباحثة على مقارنة أساسها المستخدم من خلال تحديد الأبعاد المتعلقة بمحاجاته المعلوماتية التي عادة ما تكون واضحة في ذهنه وغامضة لدى اليأقظ خاصة إذا كان المشكل معقد ومعاله غير واضحة للطرفين. كإجابة محتملة لهذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية :

- لا بد من تحليل المشكل في إطاره العام مما يتطلب رؤية واضحة حول مصدره؛  
- الأخذ بعين الاعتبار عدد من المعايير المتعلقة بمن يطلب المعلومة (المقرر) يساعد على فهم طبيعة الحاجات المعلوماتية؛

- الأخذ بعين الاعتبار عدد من المعايير المتعلقة بالمحيط الذي يساعد على فهم الحاجات المعلوماتية للمقرر؛  
- الأخذ بعين الاعتبار الرهان المتعلق بالطلب على المعلومة يسمح بفهم أفضل لحقيقة الحاجة المعلوماتية للمقرر .  
تجدر الإشارة أن هدف الباحثة لم يكن دراسة عملية اتخاذ القرار بل تحسين نوعية مخرجات النظام من خلال ضبط مدخلاته اعتمادا على توصيف جيد للحاجات المعلوماتية . ميزة هذه الدراسة أما تطرقت إلى إلزامية الأخذ بعين الاعتبار سلوك المقرر في التعامل مع مشكل اتخاذ القرار، بما يسمح بالارتقاء من الفهم العام للمشكل إلى فهم دقيق . تتطلب هذه العملية الانتقال من الفهم الحسي والضمني للمشكل من طرف المقرر إلى تمثيل حقيقي ومهيكل للحاجات المعلوماتية.

خلصت الباحثة من خلال دراستها إلى تقديم نموذج لدعم عملية اتخاذ القرار أسمته "نموذج شرح مشكل اتخاذ القرار" Modele d ' Explicitation du Probleme Decisional (MEPD)، يهدف إلى فهم رؤية المقرر التي عادة ما تكون ضمنية ولا يستطيع التعبير عليها بشكل صريح كوما ترتبط بوضعيات غير معروفة ومعقدة مما يستلزم استقراء الإشارات الضعيفة التي تنبئ بحدوث مشكل.

2- الكتاب المنشور بتاريخ 2010 لدار النشر Lavoisier للكاتب David . Amos A بعنوان :

IOSL'intelligence économique et problèmes décisionnels

والنسخة المترجمة منه للإنجليزية سنة 2011 لدار النشر Wiley بعنوان : Competitive

Intelligence Decision Problems

قدم الكاتب في هذه الإصدارات نظرة شاملة حول إشكالية الانتقال من مشكل اتخاذ القرار إلى إشكالية البحث عن المعلومة مع شرح للميكانيزمات التي يعتمد عليها نظام الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال العلاقة بين المقرر والياقظ .

كما تطرق الكاتب أيضا إلى عملية خلق المعارف وحسن تسييرها انطلاقا من المعلومات الملتقطة من المحيط في علاقة تكاملية بين الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة للوصول إلى قيمة مضافة تكون أساس القرار المتخذ.

أعطى الكاتب أيضا مقاربة إدراكية من خلال دراسة المخاطر المتعلقة بعملية اتخاذ القرار في نظام الذكاء الاقتصادي، ليخلص في الأخير إلى تقديم عدد من تطبيقات الذكاء الاقتصادي في عدة مجالات من بينها الجامعات ومخابر البحث العلمي، الصحة، تسيير وخلق الأقاليم الذكية من خلال الرفع من جاذبية الميدان ...

اعتمدنا في عملنا على ما قدمه الكاتب لتوصيف آليات نظام الذكاء الاقتصادي في دعم عملية اتخاذ القرار باعتباره من الأنظمة الذكية، وذلك من خلال شرح النماذج الأساسية التي يعتمد عليها. ما نعتبره محوريا في دراستنا هو إمكانية تكيف آليات الذكاء الاقتصادي مع طبيعة وحاجة المؤسسة الجزائرية كونه يعتمد على خوارزميات مصاغة حسب الاستراتيجية المعتمدة وطبيعة الحاجات المعلوماتية التي نحن بصدد دراستها في المنظمة الإقليمية. انطلاقا من نقطة التكامل التي أشار إليها الكاتب بين الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة وضعنا فرضية الرفع من درجة استيعاب المعلومة بين صناعات القرار ( الياقظ والمقرر) لتكون نقطة ارتكاز للوصول لهذا التكامل لدعم القرار، من خلال التوافق بين الطلب والعرض المعلوماتي .

3)المقال المقدم من طرف Prof . Amos David سنة 2007 في إطار الأبحاث المنجزة من طرف فرقة SITE التابعة لمخبر LORIA بجامعة Nancy بعنوان : L'Intelligence Économique et les Systèmes d'Informations Problématiques et approches de solutions

قدم الباحثون في هذه الأوراق البحثية مجموعة من الطرق والنماذج المتعلقة بسيرورة الذكاء الاقتصادي المكونة من سبعة مراحل كما يلي:

- تحديد مشكل اتخاذ القرار؛
- تحويل مشكل اتخاذ القرار إلى مشكل البحث عن المعلومة.
- تحديد مصادر المعلومات؛
- جمع المعلومات المطلوبة ؛

- تحليل المعلومات الملتقطة واستخلاص المؤشرات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار؛

- تفسير المؤشرات؛

- اتخاذ القرار؛

قدم الباحثون توصيفا لكيفية تطبيق نموذج شرح مشكل اتخاذ القرار MEPD ونموذج البحث عن المعلومة WISP على اعتبار وجود ثلاثة فاعلين أساسيين في سيرورة الذكاء الاقتصادي: المقرر والياقظ ومصمم نظام المعلومات. على أساس فلسفة جديدة تبدأ بتحديد الحاجات المعلوماتية قبل الانطلاق في عملية البحث عن المعلومة ومعالجته لاقتراح الحلول المناسبة.

**الفصل الأول:**  
**ماهية الذكاء الاقتصادي**

### تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي الراهن نمطا اقتصاديا جديدا، يركز على التطور التقني والعلمي، الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتتمين المعرفة وهو ما يعرف بالاقتصاد القائم على المعرفة. هذه الظاهرة التي كانت نتاجا لتغير تدريجي وطويل، من أجل الاستثمار في المعرفة ورأس المال غير الملموس واستخدام المعلومات وتوظيفها في تقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق هذا الاقتصاد. لقد تكونت الاقتصاديات القائمة على المعرفة انطلاقا من ظاهرة مزدوجة، من جهة زيادة الموارد المكرسة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم، البحث والتطوير)، ومن جهة أخرى قدوم التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، حيث عكس اللقاء بين هاتين الظاهرتين اقتصادا فريدا نتج عنه زيادة قوية في مخرجات المعرفة و التوجه نحو تبني الأنشطة والممارسات الحديثة والبحث عن الابتكار. وهذا ما أعطى أهمية كبيرة للذكاء الاقتصادي، حيث يعتبر اقتصاد المعرفة البنية التحتية لبناء وتبني جهاز الذكاء الاقتصادي. سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم مبررات تبني وتطبيق الذكاء الاقتصادي أولا على المستوى الكلي من خلال اقتصاد المعرفة، وثانيا على المستوى الجزئي من خلال إدارة المعرفة، وأيضا إلى إبراز أهمية ودور المعلومات كمورد ومصدر أساسي لكل هذه التغيرات بشكل عام و للذكاء الاقتصادي بشكل خاص، وفي ظل هذه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة تزداد حدة المنافسة، لذلك تسعى أي مؤسسة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية من خلال تحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها، الأمر الذي يدفعها إلى تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها باستمرار، واستخدام الوسائل والأساليب الحديثة الفعالة، خاصة وأن الاقتصاد الحديث يتميز بمحيط تنافسي شديد الحدة. ويعد تطبيق وإدماج الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من أنجع الأساليب الإدارية الحديثة التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة واقتناص المعلومة، بهدف تحقيق تنافسية المؤسسة وتمكينها من البقاء والاستمرار، حيث أصبح الذكاء الاقتصادي مصدرا جديدا للمؤسسة المتمالك هذه الميزة من خلال توظيف تقنيات تداول المعلومة الدقيقة ذات القيمة، النوعية والاعتماد العالي، معالجتها ونشرها بغية التقليل من حالة عدم التأكد والمساعدة في صنع القرارات الاستراتيجية، من خلال هذا الفصل نحاول توضيح مصطلح الذكاء الاقتصادي من خلال مبحثين كان ترتيبهما كالآتي:



### المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

#### المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي والمعلومة

### المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

إن تسارع التغيرات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في إطار سوق عالمية، أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة، لذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في نفس الوقت بكفاءة و فعالية، هذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي فما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟ ما هي أهميته؟ أهدافه، خصائصه، و ما هي عناصره؟ هذا ما سنتعرض له من خلال المطالب الموالية:

### المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي و أهم تعاريفه

من خلال هذا المطلب سنحاول إعطاء نظرة تاريخية عن تطور الذكاء الاقتصادي بمختلف مفاهيمه ومصطلحاته عبر بلدان العالم و كيفية تعايش و تطبيق كل منطقة لهذا المفهوم، هذا من خلال الفرع الأول، أما في الفرع الثاني سنتطرق لمختلف التعاريف التي جاءت لتوضيح هذا المفهوم من خلال وجهة نظر عدة كتاب.

### الفرع الأول : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

إن تجارب الذكاء الاقتصادي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبلدان الصناعية، و أيضا بتاريخها السياسي.

### 1-بريطانيا من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال:

بريطانيا العظمى كانت القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية، هذه المكانة التاريخية التي اكتسبتها في مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها أهمية بالغة، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة إلى عدة انتصارات حققتها كاحتكارها و لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية، و هذا كله بفضل عمليات الخدمات المعلوماتية، و بالتالي كانت أول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها، إذ أن ثقافة الذكاء البريطاني وجدت جذورها في تطور إمبراطورياتها الاستعمارية، إذ أن الذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط قوة و ضعف الخصم، و من ثم تحليلها من أجل الاستعداد الجيد لمواجهته، و بريطانيا خلال فترة استعمارها كانت تحصل على معلوماتها عن منطقة البحر المتوسط و غير ذلك من أسرارها من البندقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «Intelligence économique et stratégie des entreprises », rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par Henri Martre, la Documentation française, 1994, p23

هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري أدى تدريجياً إلى خلق خلايا خاصة بـ"الذكاء التسويقي" داخل المؤسسات، و أصبح علم معتمد مثله مثل أي علم آخر من علوم التسيير وكان عمله في بريطانيا عن طريق الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغير مصطلح "الذكاء التسويقي" إلى " ذكاء الأعمال" الذي هو أكثر دلالة و قربا من الذكاء الاقتصادي.<sup>1</sup>

### 2- اليابان الذكاء الاقتصادي مصدره الذكاء العسكري

و في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، و تعتبر البلد الأول الذي اعتمد اعتماداً مطلقاً على تبادل المعلومات كأساس لتطوره، و كان هذا بفعل وزارة التجارة الدولية و الصناعة ( Ministry of International Trade and Industry ) " MITI " التي تأسست بفعل كبار القادة العسكريين و ذلك سنة 1949 و التي تعتبر أساس المعرفة و القاعدة الأولى للمعلومات على مستوى البلاد، و ذلك بمساعدة منظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO (Japan External Trade Organization) التي تأسست سنة 1958 من أجل تنشيط الاقتصاد معتمدة في تكوينها على تجربة المنظمة البريطانية (BETRO :British External Trade Office) "BETRO"

### 3- ظهور مصطلح " ذكاء الأعمال":

وفي سنة 1958 وضع Luhn الذي هو من الأوائل الذين اهتموا بأنظمة المعلومات نظام الذكاء تحت اسم<sup>2</sup> " business intelligence system".

### 4- دراسة ثنائية اليقظة و الذكاء

« F.J. Aguilar » (1967) صاحب الكتاب "Scanning the Business Environment" من أوائل من درسوا ظاهرة اليقظة و الذكاء، فمنذ 1963 قد قسم اليقظة إلى نوعين:<sup>3</sup>

- الحراسة: عن طريق البحث عن معلومات ومعارف عامة حول البيئة.
- البحث عن طريق البحث عن معلومات خاصة، ضرورة في حل أي مشكل قد يظهر.

### 5-اهتمام الذكاء التنظيمي بالذكاء الاقتصادي

وفي سنة 1967 كان أول تعريف للذكاء الاقتصادي من طرف " Harold Wilensky " من خلال كتابه

<sup>1</sup> « **Intelligence économique et stratégie des entreprises** », rapport du Commissariat général au plan, travaux présidés par Henri Martre ,opcit, p25

<sup>2</sup> Corine Cohen, **veille et intelligence stratégique**, édition la voisier, France, 2004, pp (47-63)

<sup>3</sup> - Ali Smida et Emna Ben Romdhane, **les Déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, Université Paris 13 p 2 voir: [www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/Smidaben.pdf) visité le 21/01/2013

"Intelligence Organisationnelle" وهو كالتالي " : الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للمنظمة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة.<sup>1</sup>

### 6- الولايات المتحدة الأمريكية: تطور مفهوم الذكاء التنافسي " إلى " ذكاء الأعمال "

في 1980 و مع عولمة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ ظهور هذا المفهوم، حيث كان لـ " Michael Porter " أستاذ البحث بجامعة " Harvard " في مجال " استراتيجية المؤسسة والاقتصاد الصناعي " دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، إذ أنه اهتم بتحليل المنافسة الحالية و المحتملة، وذلك من أجل أن تكتسب المؤسسة معرفة معمقة عن السوق و عن منافسيها، و هنا اقترح " بورتر " أول نموذج السيورة الذكاء التنافسي والذي تجاوز جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة المعلومات وإيصالها للمختصين في الاستراتيجية، و بالتالي تحويل المعلومات المجمع إلى ذكاء أي إعطاءها معني، ثم شيئاً فشيئاً تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" من أجل أن لا يختص فقط بمجال المنافسة وإنما كل مجالات المؤسسة.

### 7- فرنسا:

#### أ. الظهور الأولي لمفهوم اليقظة في نهاية " 80 "

في نهاية الثمانينات مفهوم اليقظة كان لا يزال في مرحلة الظهور في المؤسسات الفرنسية، و اقترح Ribault و Martinet خمس أنواع لليقظة، وذلك حسب القوى الخمس للمنافسة البورتر، مجمعة هذه و الأنواع الخمس في اليقظة الاستراتيجية.

#### ب. ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي في بداية " 90 "

في 1990 كانت بداية ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا، حيث أن اعتماد الفرنسيين في تكوين هذا المفهوم كان ذي جذور أنقلوسكسونية متناسين في ذلك التجربة اليابانية، وأول الدراسات حول الذكاء الاقتصادي كانت من طرف الرائدین "Anguilar , Keegan".

" و بدأ استحضار هذا المفهوم بعد تطور الأعمال حول مراقبة المحيط و التي قام بها كل من " Lesca , Martin " والبحوث الأولية التي قام بها " Lesca " حول تفسير المعلومة وأهميتها للمسيرين والمختصين.

<sup>1</sup> - origine de l'intelligence stratégique, voir :

[www.intelligencestrategique.be/site/ase\\_is-fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html](http://www.intelligencestrategique.be/site/ase_is-fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html) ,visité le 24/04/2013

ت. الترخيص الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي في 1992:

و في أبريل 1992 عرض نظام الذكاء الاقتصادي رسميا في فرنسا بإنشاء الفرع الفرنسي ال Society of Competitive Intelligence Profession' SCIP مجتمع الذكاء التنافسي المهني "بناء على مبادرة كل من " Bruno Martinet " Yves-Michel Marti و "Jean-Pierre Bernat" ث. التحسيس بأهمية الذكاء الاقتصادي وحثية تطبيقه:

و في عام 1994 كان أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي في فرنسا من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط " الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسات و الذي ترأسه " Henri Martre " وكان هذا التقرير العامل الذي جعل فرنسا تتدارك تأخرها في مجال الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى قيامها بمجموعة كبيرة من الحملات التحسيسية حول تطبيق الذكاء، وتنظيم عدة ملتقيات و تجمعات للتعريف بهذا المفهوم، هذا التقرير عبر عن مجموعة من الاقتراحات يمكن صياغتها في 4 نقاط:<sup>1</sup>

-نشر تجربة و ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة؛

-تسهيل جريان المعلومات بين القطاع العام و الخاص؛

- وضع بنوك المعلومات في خدمة احتياجات المستعملين؛

- تدعيم عالم التربية و التكوين.

ج. تأسيس لجنة التنافسية والأمن الاقتصادي

في 18 افريل 1995 تقرير " مارتر " كان الدافع لتأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي ( CCSE ) من طرف الوزير الأول و المكونة من 7 أعضاء منتخبين لمدة سنتين وهم:<sup>2</sup>

" Bernard Esambert<sup>3</sup>, Henri Martre, Jean Gandois<sup>4</sup>, Philippe Jaffré<sup>5</sup>, Jean-Luc Lagardère<sup>6</sup>, André Lévy-Lang<sup>7</sup>, et le professeur Luc Montagnie<sup>8</sup>"

<sup>1</sup> - Jean-Pierre DUFAU, **l'intelligence économique**, RAPPORT établi en application de l'article 12.7 du règlement et présenté à la Commission de la coopération et du développement DOCUMENT N°19 XXVIème SESSION Dakar, 6 au 7 juillet 2010 p8.

<sup>2</sup> - <http://www.frstrategie.org/barreCompetences/DEFind/these/intelligence-economique3.pdf>

<sup>3</sup> - \*président du Conseil de surveillance de la banque Arjil et président de l'Institut Pasteur

<sup>4</sup> - \*\*président du Conseil national du patronat français

<sup>5</sup> - \*\*\* PDG d'Elf Aquitaine

<sup>6</sup> - \*\*\*\* président de Matra Hachette

<sup>7</sup> - \*\*\*\*\*président de directoire de Paribas

<sup>8</sup> - \*\*\*\*\*professeur à l'Institut Pasteur

ويرجع تأسيسها إلى " Rémy Pautrat " الذي كان هدفه " لفت انتباه الدولة إلى توقعات المؤسسات وتطوير العلاقة بين القطاع العام و الخاص، و لكن هذه المحاولة لم تنجح بالرغم من بعض التجارب المقامة من طرف بعض الحكام"<sup>1</sup>، حيث أن هذه اللجنة لم يعد تفعيلها منذ سنة 1997.

### ح. مواصلة الاهتمام بالذكاء الاقتصادي و اعتباره أحد مكونات الدفاع الاقتصادي

وفي 2002 منشور من طرف Minefi وزارة الاقتصاد، المالية و الصناعة أعاد تعريف مفهوم الدفاع الاقتصادي، واعتبر الذكاء الاقتصادي واحد من مكوناته إضافة إلى الأعوان الأخرى المساهمة في تفعيله.

### خ. تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي:

وفي نفس السنة 2002 طلب الوزير الأول " Jean-Pierre Raffarin " من النائب " Bernard Carayon " تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي.

### د. نشر تقرير " Bernard Carayon "

" في 2003 نشر تقرير " Bernard Carayon " تحت عنوان " Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale " مساندة السياسة العامة للذكاء الاقتصادي معتمدا في ذلك على 4 محاور:<sup>2</sup>

- تدعيم التنافسية، و بالأخص تلك التي تقود المؤسسة إلى غزو الأسواق الخارجية.
- إعداد جهاز الأمن الاقتصادي في مجال شبكات المعلومات، العملية الصناعية، الجهاز القانوني ( الملكية الفكرية الخاصة).

• وضع استراتيجية التأثير خاصة في مجال السبق المعياري.

• نشر على مستوى المقاطعات حملات تحسيسية و التكوين الملائم لاحتياجات الأعوان الاقتصاديين.

### ذ- تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني

وفي نهاية ديسمبر من نفس السنة ( 2003 ) بواسطة مرسوم قانوني " Jacques Chirac " الرئيس السابق لجمهورية فرنسا) عين " Alain Juillet " المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي في السكريتاريا العامة للدفاع الوطني<sup>3</sup> الوطني<sup>3</sup> \*SGDN، والمكلف بتنسيق سياسة عامة للذكاء الاقتصادي، و هذا لتمتعه بتجارب عملية في القطاع الخاص و مجال المعلومات.

<sup>1</sup> - Jean-Pierre DUFAU, op cit, p9

<sup>2</sup> - <http://www.bricard-lacroix.com/documents/missions/intelligence-economique> historique pdf (2) Jean-Pierre Dufau, opcit p9

<sup>3</sup> - \*: Secrétariat Générale de la Défense Nationale

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

ر. تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي

في 13 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور لولاية المناطق حول الذكاء الاقتصادي المطبق يتضمن رسمية تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي.

ز. اقتراح خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية

جوان : 2008 الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية يقترح خلق مديرية مركزية للمعلومات الداخلية (DCRI) ( والذي مهمته حماية الإرث المادي و غير المادي للقطاع الاقتصادي الفرنسي ( المؤسسات، المخابر، مراكز الدراسات و البحث).<sup>1</sup>

س. إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية

في 2009: الإطلاق العملي لـ <sup>2</sup> (DCRI) و تفعيل <sup>3</sup> (DDRI) إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية.<sup>4</sup>  
يمكن تلخيص مختلف هذه التطورات التاريخية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

التاريخ	الدولة أو الكاتب	ظهور أو تطور المفهوم
1870	بريطانيا	من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال
1950	اليابان	ظهور الذكاء الاقتصادي الذي تصدره الأساسي هو الذكاء العسكري
1958	Luhn	ظهور مصطلح "ذكاء الأعمال"
1963	F.J.Aguilar	دراسة ثنائية * اليقظة و الذكاء "
1967	Harold Wilensky	إعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي
1980	و.م.أ	تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال بالو.م.أ"

<sup>1</sup> - Christian Coutenceau, **guide pratique de l'intelligence économique** , EYROLLES, édition d'organisation, Paris, 2010, p 4

<sup>2</sup> - \*\* DCRI : Direction Central du Renseignements Interieurs.

<sup>3</sup> -\*\*\* DDRI : Directions Départementales des Renseignements Interieurs.

<sup>4</sup> - ibid, p4.

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

الظهور الأولي مفهوم اليقظة	فرنسا	نهاية "80"
ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي	فرنسا	1990
الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي	فرنسا	1992
أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط	فرنسا	1994
تأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي	فرنسا	1995
تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي	فرنسا	2002
- نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية - تعيين مسؤول أعلى الذكاء الاقتصادي	فرنسا	2003
تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي	فرنسا	2005
إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية	فرنسا	2009

المصدر: من إعداد الباحث

### الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال المال والأعمال والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات التي لازلت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية، ويعد مصطلحه مصدر نقاش وبحث منذ زمن بعيد بناء على دراسات مكثفة ونقاشات حادة، ومن خلال الاطلاع على بعض المراجع التي تطرقت لموضوعه نجد جملة من التعريفات التي تحمل نوعا من الاختلاف في تحديدها لمفهومه، وقصد فهم الذكاء الاقتصادي سنورد أهم التعاريف المقدمة له فيما يلي: **Harold Wilensky** "عام 1967 من خلال كتاب

بعنوان: "Intelligence Organisationnelle" وعرفه كالتالي " : الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، المخزنة و المنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة<sup>1</sup> هذا التعريف يمكننا من التفريق بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يعتمد بصفة أساسية على وسائل قانونية.

أما في فرنسا من خلال أعمال المحافظة العامة للتخطيط مع " تقرير Martre " سنة 1994 هم من أعطوا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ أن " تقرير Martre " يعرفه كالتالي " :الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، و بث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية للممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة، أو التكلفة<sup>2</sup> .

تعريف "Martre" يركز على كيفية استغلال المعلومة المفيدة، و هي المعلومات التي تعتبر ضرورية بالنسبة لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل الجيد لاستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بهدف تحسين مكانتها في بيئة تنافسية.

وحسب " Revelli C, 1998 " فان الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية جمع، معالجة و بث المعلومة التي تعمل على خفض نسبة الالايقين في عملية أخذ كل قرار استراتيجي<sup>3</sup> .

أما " Philippe Clerc " المقرر العام لدى المحافظة العامة للدفاع الفرنسي، فقد عرف الذكاء الاقتصادي على أنه " : مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة، بث و حماية المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين والمتحصل عليها بطريقة قانونية، و يشمل مختلف نشاطات اليقظة، وحماية الممتلكات، و الإدماج الدقيق لاستراتيجيات التأثير، و الحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وكل منطقة<sup>4</sup> ما يمكن ملاحظته من تعريف كل من " Martre, Revelli , Clerc " هو أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة مراحل، هدفها الحصول على المعلومة المفيدة و تفعيلها، هذه العملية تعتمد على ثلاث عوامل بشرية: اليقظ، المسئول عن نظام المعلومات،

<sup>1</sup> origine de l'intelligence stratégique, voir : [www.intelligencestrategique.be/site/ase\\_is\\_fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html](http://www.intelligencestrategique.be/site/ase_is_fr/intelligencestrategique/origine-de-l-intelligence-strategique.html) visité le 24/04/2013

<sup>2</sup> - MARTRE Henri. (1994): **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, Rapport du Groupe Commissariat général du Plan, La Documentation Française, France, Février 1994, p: 11

<sup>3</sup> - Amos DAVID , **l'IE et les systèmes d'Informations: problématiques et approches de** <http://hal.inria.fr/docs/00/03/63/85/PDF/ie-sri-algerie-elgerievoir>:

PO2 solutions, telecom.pdf visité le 08/11/2012 à 16:52

<sup>4</sup> - La Veille Stratégique « **les yeux et les oreilles de votre entreprise ?** etude 3IE, voir <http://3ie.org>



## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

متخذ القرار، إضافة إلى هذه العوامل هناك عامل آخر مهم و هو " البيئة " التي لولاها لما كانت هناك منافسة و لا حاجة لتبني هذا المفهوم، وبالتالي لم تكن نتائج هذه العملية ذات أهمية كبرى.

" **Christian Harbulot** " بفرنسا أيضا عمل كثيرا في هذا المفهوم، و عرف الذكاء الاقتصادي كالتالي " : البحث و تفسير المعلومات المتاحة للجميع، بهدف تحديد نوايا الأعوان الاقتصاديين، و معرفة قدراتهم في تفعيلها، والذكاء الاقتصادي يدرك كل عمليات المراقبة في البيئة التنافسية و يميز بين المعلومات التقليدية عن طريق طبيعة مجال تطبيقها، و بما أنها تتعلق بمجال المعلومات المفتوحة تتطلب إذن الامتثال للمصادقية ، هوية الأطراف الفاعلة فيه. أي جميع موظفي الإدارة تشارك في بناء ثقافة المعلومات وخصائصها الثقافية ليس فقط الخبراء لأن كل اقتصاد وطني ينتج نموذج ذكاء اقتصادي خاص به.<sup>1</sup> هذا التعريف حاول تفسير كيفية استغلال المعلومات ذات المصادر المفتوحة.

• وعرفه " **Alain Juillet** "المستول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه " أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الاستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافسة، الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات<sup>2</sup> ".

**Alain Juillet** في تعريفه لم يربط الذكاء الاقتصادي و المعلومة الاستراتيجية بمدى نجاعة اتخاذ القرار، بل ذهب مباشرة إلى الأهداف الممكن تحقيقها من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية.

• وكان ل " **Michael Porter** " أستاذ بجامعة هارفارد " دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ قال انه يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، و القيام

• بالتصرف المناسب والمتالي، و بالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب و الملائم.<sup>3</sup> يعتبر هذا المفهوم هو الأبسط، حيث يعتمد على مادة الذكاء الاقتصادي و التي هي المعلومة و هدفه الذي هو القرار المناسب.<sup>4</sup>

• " **Emmanuel Pateyron** " عرف الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة النوعية،

<sup>1</sup> - Christian Coutenceau, op cit, p3

<sup>2</sup> - Jean Pierre Legendre, « **L'intelligence économique** » Guide pratique pour les PME, Rapport 2006 du CIE (**le Cercle d'Intelligence Economique**) du MEDEF Paris, Novembre 2006, p5

<sup>3</sup> - Djibril Diakhate , **des cours en veille stratégique** 2010-2011.p 8 voir : [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) visité le 07/06/2012 à 18:30

<sup>4</sup> - Ibid, p8

- الآجال، التكلفة<sup>1</sup>.

يمكن القول أن هذا التعريف هو نفس التعريف الذي قدمه "مارتر"

- " **Ph. Baumard** قال أن "الذكاء الاقتصادي هو أكثر من فعل الملاحظة و لكن تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات، هدفه الربط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية والاستراتيجية للمؤسسة، هو وسيلة بين عمل ومعرفة المؤسسة"<sup>2</sup>.

هذا التعريف هو الأول من بين التعريفات المقدمة أعلاه الذي تطرق إلى جانبي الذكاء الاقتصادي (الدفاعي والهجومي) كما قال أن هذا الأخير وسيلة بين معارف المؤسسة و بين تطبيق هذه المعارف.

- " **B.Besson , J.C.Possin** أعطيا التعريف التالي<sup>3</sup> : الذكاء الاقتصادي هو السيطرة على المعلومة و إنتاج المعارف الجديدة، هو فن اكتشاف الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحصيل، اختيار، تخزين، مصادقة، تحليل و نشر المعلومة المفيدة أو الاستراتيجية لمن هم بحاجة إليها، كما يتضمن حماية ملائمة لكل مراحل الإعداد (تحصيل، معالجة و استغلال المعلومة) و ممتلكات المؤسسة."

المهم هو أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن دورة معلومات، هدفه إنتاج المعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات القيمة المضافة العالية.

- " **Bruno Martinet, Yves-Michel Marti** عرفا الذكاء الاقتصادي على أنه "القدرة على ضمان البيئة (بيئة المؤسسة المرتبطة بالقدرة على معرفة و فهم البيئة"<sup>4</sup>)

- تعريف "**H.Lesca**": "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، والتي تجيب على وظائف المنظمة و استعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الاستراتيجية النافعة."<sup>5</sup>

تعريف "ADBS":

la Association des professionnels de l'information et de(Documentalistes et documentation, appelée originellement) : Association des Bibliothécaires Spécialises<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Pateyron Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998,p 13.

<sup>2</sup> - حلبي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ماجستير ، جامعة بومرداس 2009-2010 ص 50.

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

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

<sup>4</sup> - Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, **intelligence économique, les yeux et oreilles de l'entreprise**, édition organisation, Paris, 1995, p 12.

<sup>5</sup> - Humbert Lesca, **la veille stratégique** : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2004, p 65.

<sup>6</sup>-Définitions de l'intelligence économique voir

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة تصورات، أدوات، منهجيات و تطبيقات تسمح بوضع علاقة و بطريقة ملائمة تشمل مختلف المعارف و المعلومات من أجل السيطرة و تطور الديناميكية الاقتصادية، هذه العلاقة تتضمن على وجه الخصوص:

- تطوير الموارد البشرية.
  - معالجة و تحليل المعلومة و المعرفة الموجهة نحو أهداف عملية.
  - حركية فعالة للمعلومات و المعارف على مستوى المنظمة المعنية.
- تعريف<sup>1</sup> (AFDIE) "

" Association Francaise pour le Developpement de l'Intelligence Economique

الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع و خلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص مختلف هذه التعاريف في الجدول الموالي:

### الجدول (2): أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي

الكاتب	خاصية التعريف
<b>Harold Wilersky</b>	أهم خاصية في الذكاء الاقتصادي و هي الاعتماد على مصادر المعلومات القانونية
<b>Heriri Martre</b>	الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الاستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف
<b>C. Revelli</b>	الذكاء الاقتصادي يعمل على خفض نسبة الالايقين في عملية اتخاذ القرار
<b>Philippe Clerc</b>	الذكاء الاقتصادي يشمل: اليقظة، حماية الممتلكات، الإدماج الاستراتيجي للتأثير
<b>Christian Harbulot</b>	المعلومات متاحة للجميع و لكن الذكاء الاقتصادي يعمل على الاستغلال الأمثل لها و مشاركة الجميع في ذلك
<b>Alain Juillet</b>	الذكاء هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة و الأمن
<b>Michael Porter</b>	الذكاء الاقتصادي يعتمد على الاستغلال الأمثل للمعلومة من أجل اتخاذ القرار

<http://www.actelligence.com> ressources définitions-delintelligence- économique visité le 13/12/2012 à 08:52

<sup>1</sup> - Alain Juillet, **modèle d'intelligence économique**, édition economica , Paris, 2004, p4.

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

الأمثل	
الذكاء مجموعة من الخطوات و المراحل التي تمر بها المعلومة المتصلة بصفة شرعية و في أحسن الظروف	<b>Emmanuel Pateyron</b>
الذكاء الاقتصادي هو فعل هجومي و دفاعي في نفس الوقت	<b>Ph, Batilitiard</b>
أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل إعداد المعلومة و حماية ممتلكات	<b>B. Besson, J.C Possin</b>
الذكاء الاقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة المحيطة	<b>Bruno Martinet, Yves-Michel Marti</b>
الذكاء الاقتصادي هو تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها.	<b>H. Lesca</b>
الذكاء هو العلاقة التي تشمل مختلف المعارف و المعلومات من أجل تطور الديناميكية الاقتصادية	<b>ADBS</b>
الذكاء أساسه إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار	<b>AFDIE</b>

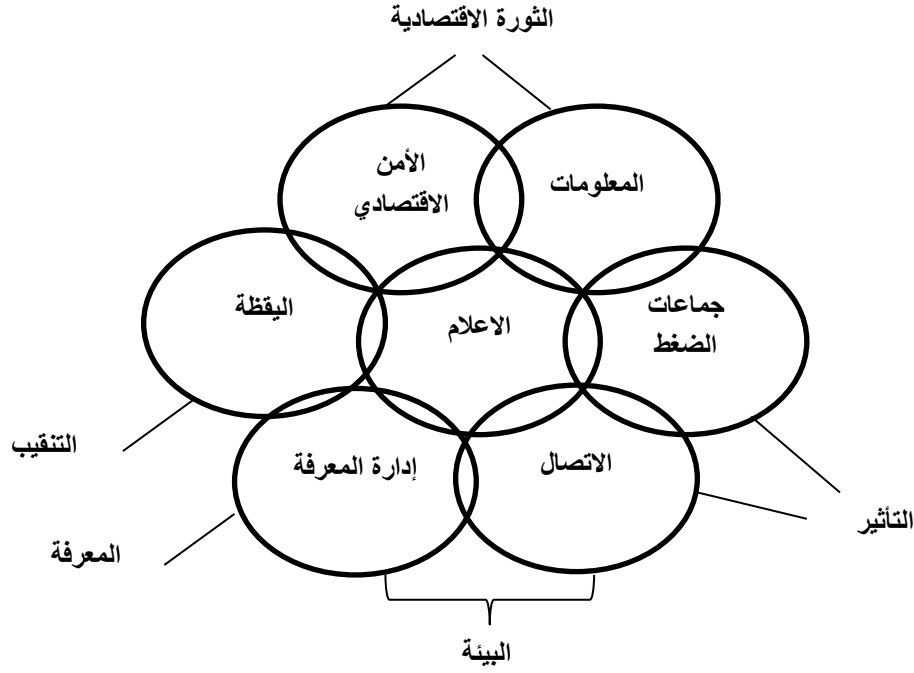
المصدر: من اعداد الباحث

من خلال جملة التعريفات المقدمة من طرف مختلف الكتاب في هذا المجال نلاحظ أن المادة الأولية للذكاء الاقتصادي هي المعلومة، و الأساس الذي يعمل من خلاله هو البيئة المحيطة، وبالتالي و من خلال كل النقاط التي تطرق إليها الكتاب السابقون يمكن إعطاء

### التعريف التالي:

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام المراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبيين : الدفاعي والهجومي، فالجانب الدفاعي من أجل اكتشاف التهديدات و تجنبها، أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص و استغلالها، هذه العملية تتم من خلال البحث، جمع و معالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق رسمية و في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن والتكلفة وبثها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي. كما أنه يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي اليوم يجمع في نطاقه مجموعة من المفاهيم : الأمن الاقتصادي، اليقظة، المعلومات، إدارة المعرفة، جماعات الضغط، ولكنه يظل مفهوم مستقل.

الشكل رقم (1) : مفهوم الذكاء الاقتصادي



Source : synthèse : **la veille stratégique du concept à la pratique, Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires IAAT**), juin 2005, p3, voir : [www.iaat.org](http://www.iaat.org)

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وعناصره

سنطرق في هذا المطلب من خلال الفرع الأول لخصائص الذكاء الاقتصادي، ثم نتكلم عن عناصر وسياسات الذكاء الاقتصادي.

الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

بناء على مختلف التعريفات السابقة تمكن الباحثون من استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز نظام الذكاء الاقتصادي نوردتها فيما يلي:

- يدور مفهوم الذكاء الاقتصادي حول فكرة المعلومة المفيدة، التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة وتساعد في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها الضرورية لتحقيق أهدافها وفي مقدمتها تحسين قدراتها التنافسية؛
- يمكن أن يطبق مفهوم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي (الدولة أو الحكومة أو على المستوى الجزئي (المؤسسة). - يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين:
- أ- **خاصية هجومية:** تتجسد في حسن استغلال المعلومات المفيدة في اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.

ب - خاصة دفاعية: تتجسد في اتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة وكذا نشاط الضغط والتأثير.

- يرتكز الذكاء الاقتصادي على جمع المعلومات بطرق قانونية ومن مصادر رسمية، على عكس التجسس الاقتصادي الذي يرتكز على جمع المعلومات بطرق غير رسمية (سرقة، قرصنة، تنصت، رشوة، اعتراض المكالمات الهاتفية،...) وغيرها).

- يرتكز مفهوم الذكاء الاقتصادي على خمسة أبعاد رئيسية هي: اليقظة، الضغط والتأثير، حماية الإرث المعلوماتي، إدارة المعرفة، والمقارنة المرجعية. من جهتهما لخص كل من (Bournois et Romani, 2000, 03) خصائص الذكاء الاقتصادي فيما يلي:

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرار؛

- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

- وجود علاقة قوية بين المؤسسات، والجامعات، والإدارات المركزية والمحلية؛

- إدماج ممارسات جماعات الضغط والتأثير؛

- إدماج المعارف العلمية، والتقنية، والاقتصادية، والقانونية، والجيوسياسية؛

- اعتماد العالمية كسلم لاتخاذ القرارات؛

- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية؛

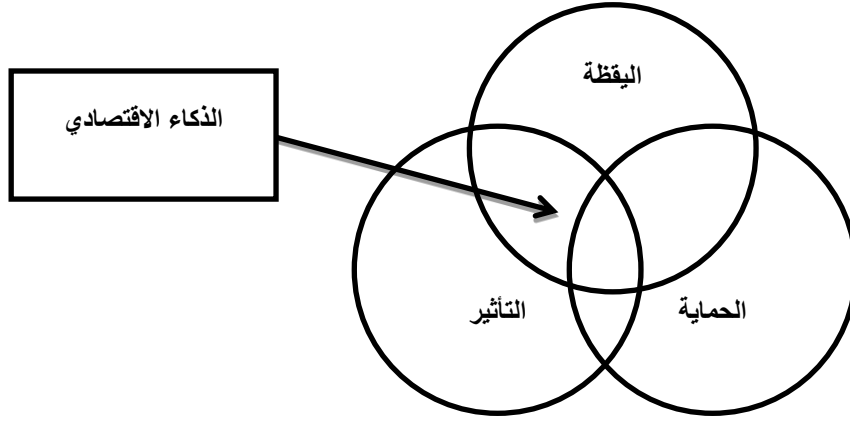
- حماية الإرث الوطني ببعديه التكنولوجي والصناعي؛

الفرع الثاني: عناصر (سياسات) الذكاء الاقتصادي:

يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث سياسات أو عناصر مترابطة ومتكاملة وهي: سياسة اليقظة، سياسة

الأمن أو الحماية، وسياسة الضغط والتأثير، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل (2) أدناه:

الشكل رقم (2): سياسات الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Lariyet, 2006, 04)

وفيما يلي نقدم شرحا موجزا لمختلف السياسات السابقة الذكر:

**1) سياسة اليقظة:** حيث تركز هذه السياسة على البحث عن المعلومات بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومات استراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية أو تكنولوجية خاصة بيئة المؤسسة وكل ما يتواجد فيها من متغيرات وفرص ومخاطر، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتلعب اليقظة دورة متكاملة في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف أساسية هي:

أ. التوقع: أي توقعات نشاطات المنافسين أو تغيرات المحيط.

ب. الاكتشاف: أي اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو إقامة تحالفات وشراكات معها من أجل التطوير، اكتشاف الفرص السوقية.

ت. المراقبة: أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية في طرائق الإنتاج، التنظيمات الجديدة التي تغير إطار نشاط المؤسسة.

ث. التعلم: أي تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم من أخطاء ونجاح المنافسين، الأمر الذي يسهل تقدير المشاريع ووضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمديرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dhénin, JF. et Fournier, P. (1998), **50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, Edition Breal, Paris, France.

<sup>2</sup> - عبد الكريم، سهام (2012). " سياسة دعم الذكاء الاقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، أيام 23-26 نيسان / أفريل، ص ص 666-679.:

(2) سياسة الحماية : تقوم هذه السياسة على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية، وتوسيع فرص العمل، وتيسير سبل التقدم والرفاهية، وتقليص الانكشاف، ومنع التهديد الاقتصادي، وتعظيم التنافسية، وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع،... وغيرها من المصالح الأساسية للأمة، أي حماية العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للوطن.

(3) سياسة التأثير: وتتركز هذه السياسية على استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال والترويج وهذا بغرض التأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى (Think tank) للتأثير على أصحاب الرأي، وأخيرا التأثير عن طريق الضغط والذي يطلق عليه (Lobbying)<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه العناصر هناك عنصر مهم أيضا و هو:

(4) التنافسية: وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات بتعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة. أما عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للدولة فهي ثلاثة<sup>2</sup> :

1- ضمان يقظة استراتيجية تسهل عملية اتخاذ القرار بالنسبة للأعوان العموميين في المجال الاقتصادي؛  
2- دعم تنافسية المؤسسات والقدرة على تحويل تكنولوجيات مؤسسات البحث بالدرجة الأولى لفائدة المؤسسات؛

3- ضمان الأمن الاقتصادي للمؤسسات ومؤسسات البحث؛

حسب ما نلاحظ فان عناصر الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة هي تقريبا نفسها على المستوى الدولي باعتبار المؤسسة هي جزء من الدولة و عينة مصغرة عنها.

**المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي و أهدافه**

من خلال هذا المطلب سنقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير، و تقديم مختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> - عبد الكريم، سهام، مرجع سبق ذكره، ص 668.

<sup>2</sup> - rançois Fillon, *Actions de l'Etat en matière d'intelligence économique*, république Française, Paris le 15/09/2011 voir : [www.economie.gouv.fr/.../2011\\_09\\_15\\_Action\\_de\\_1\\_Etat\\_en\\_matiere\\_d\\_IE.pdf](http://www.economie.gouv.fr/.../2011_09_15_Action_de_1_Etat_en_matiere_d_IE.pdf) Visité le 13/12/2012a



### الفرع الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي

#### 1. أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمات

إن نظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المنظمات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي بحيث أنه يوفر الحماية للمنظمة من التهديدات الخارجية، ويمكنها من الاستيلاء على الفرص قبل منافسيها وكذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق.

إن توظيف استخدام التكنولوجيا في عالم الأعمال بالشكل الصحيح والفعال يساعد في تحقيق أهداف المنظمات، وذلك من خلال قوة المعلومات التي تعتبر مكونا أساسيا وأحد الأصول بهدف الوصول إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على إنتاج وتوزيع واستخدام المعارف والمعلومات، وتحويل البيانات من مجرد أرقام إلى معلومات ومعارف المساعدة صناعات القرار باتخاذ القرارات الصائبة والاستراتيجية التي تنعكس بشكل جوهري على أسلوب وعمل هذه المنظمات من أجل تحقيق ربحية أكبر في مجتمع أكثر تنافسية.

إن الذكاء الاقتصادي يكتسب أهمية خاصة نتيجة لما تشهده بيئات العمل من تغير سريع في البيانات التي تحتفظها المنظمات والمعلومات التي تنتجها، وفي آليات اتخاذ القرار وتعاضم المنافسة على المستويات المحلية والدولية، مما يفرض المزيد من التحديات التي تستدعي توظيف برامج ذكية تساعد في مراقبة أداء العمل وتحديد التغيرات التي يجب إجراؤها، وفي تحديد موقع المنظمة من الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها لنفسها.<sup>1</sup>

إن الانتقال إلى مجتمع المعرفة يمثل طموحا استثنائيا لدى جميع المجتمعات بهدف الاستثمار الأفضل للموارد وخلق حالة تفاعلية بين جميع مكونات المجتمع وربط الأدوات التقنية المستخدمة لبناء نظم المعلومات في قطاع الأعمال مع الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات من أجل بناء استراتيجيات الأعمال اعتمادا على المعلومات والمعارف كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الانتقال من مجرد بناء الأنظمة المعلوماتية في المنظمات إلى تحليل الأعمال عن طريق تجميع المعلومات عن العمليات التي تقوم بها كالتسويق والبيع وأنشطة الخدمات وسلوك العملاء وأنظمة المورد.

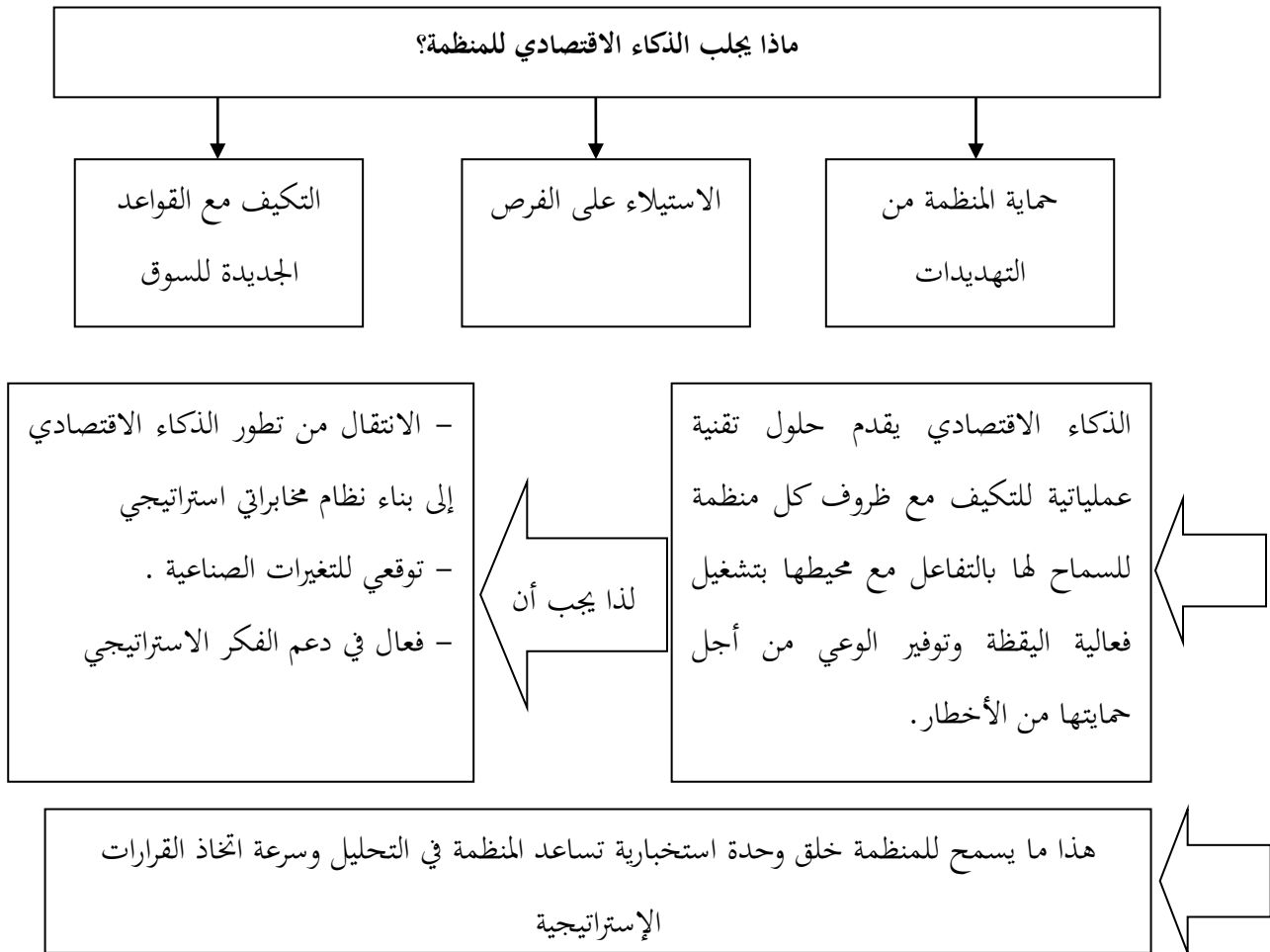
<sup>1</sup> - سهام عبد الكريم، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة سعد دحلب البليدة، دولة الجزائر، ص 671

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

كما تلعب تطبيقات الذكاء الاقتصادي دورا هاما في مساعدة المنظمات على وضع استراتيجياتها المستقبلية والوصول إلى تحقيقها، واستخدام هذا النوع من التطبيقات لمواجهة تحديات عالم الأعمال، كما تمكن من دراسة المعلومات المتعلقة بمختلف المتعاملين الاقتصاديين.

ويمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3) أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة



**Source :** Nabila Sahnoune, **introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise**, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel\_ El Aurassi , Algérie, le 23/12/2008, p03.

2. أهمية الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة:

تستفيد الدول من خلال إتباع استراتيجية للذكاء الاقتصادي كون أن الدولة نفسها تحتاج إلى معلومات عن ما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى، حتى يتسنى لها رسم الخطط والاستراتيجيات اللازمة لحماية اقتصادها من الهجمات التي قد تتعرض لها منظماتها الوطنية أو القطاعات الاستراتيجية للوطن، كما يمكنها من الاستفادة القصوى من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، فمثلا في إبرام اتفاقية التحرير الجمركي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي قام هذا الأخير بإجراء مسح حول طبيعة وسلوك المستهلك الجزائري وكذلك الاتفاقيات التي تربط الجزائر مع دول جنوب شرق آسيا.

فيما يخص عقود توريد الأرز الطويلة الأجل، وقد حدد شريحة السلع التي سيعفي الجزائر من دفع التعريفات الجمركية عليها والتي في معظمها غير محبذة من طرف المستهلك الجزائري كالسجائر المرتفعة الثمن والفواكه الباهضة... وفي المقابل أخذ من الجزائر التنازل عن التعريفات الجمركية لمواد استراتيجية في صناعته، ومن هنا يظهر ضرورة توظيف كل الطاقات الاقتصادية والعلمية لصالح الاقتصاد الوطني ضمن ما يعرف بالذكاء الجماعي الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها:  
حسب " **Jakobiak** " فإن أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال " لماذا " ويمكن اختصارها في أربعة نقاط<sup>2</sup>:

- توقع الأسواق المستقبلية
- فهم استراتيجيات المنافسين
- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة
- حماية الفرص التنافسية. وفي مرجع آخر لـ " **Jakobiak** " يقول أن الذكاء الاقتصادي ثلاثي الأهداف:
- تنافسية النسيج الصناعي .
- حماية اقتصاد المؤسسات .
- تدعيم سياسة التأثير.

<sup>1</sup> - سهام عبد الكريم، مرجع سابق، ص 672

<sup>2</sup> -François Jakobiak, l'Intelligence économique EN PRATIQUE comment bâtir son propre système d'intelligence économique, 2ème édition, éditions d'Organisation 2001, p 65. (3) François Jakobiak, l'intelligence économique Levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise, Grand LYON, 2005 voir : [www.lyon-ville-entrepreneuriat.org/.../5b30533c72 flcd5cc16921.pdf](http://www.lyon-ville-entrepreneuriat.org/.../5b30533c72 flcd5cc16921.pdf), visité le

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا نلاحظ أن **Jakobiak** تطرق لأهداف الذكاء الاقتصادي من خلال مستويين: مستوى المؤسسة والمستوى الدولي.

" **Alain Juillet** " يحدد أهداف الذكاء الاقتصادي كالتالي:<sup>1</sup>

- التحكم في المعلومة و المعرفة و الحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير و ترقية المؤسسة
- التعرف على كيفية تسيير المعلومة و انتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

وفي صيغة أخرى له يقول "هدف الذكاء الاقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا"

أما حسب " **B.BESSON , J.C.Possin** "

" فان هدف الذكاء الاقتصادي هو " إنتاج المعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات قيمة مضافة عالية " دورها توضيح عملية اتخاذ القرار و نشاط المؤسسة أو الدولة.<sup>2</sup>

أي توفير أحسن المعلومات و وضعها في أيدي متخذي القرار من أجل اتخاذ أحسن القرارات و ضمان أحسن المراكز التنافسية للمؤسسة.

وحسب " **Andre Santini** " و من خلال تعريفه للذكاء الاقتصادي نستنتج أن الهدف منه هو<sup>3</sup>:  
تحسين تنافسية المؤسسة.

أما " **Porter** " و من خلال تعريفه الذي ذكرناه سابقا فان هدف الذكاء الاقتصادي هو:  
القرار الجيد والمناسب.

و يمكن ذكر أهداف أخرى للذكاء الاقتصادي منها:

- حماية ارث و نشاط المؤسسة و ضمان استمراريتها
- حماية الإرث الوطني في بعديه التكنولوجي و الصناعي.
- السماح للمقررين و مسيري المؤسسة التحصل على معلومات قيمة .

إضافة إلى:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسب تعريفه المذكور سابقا

<sup>2</sup> - Thiendou Niang, op.cit p2

<sup>3</sup> - Marc Borry, **DE LA VEILLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE**, Cahiers de la documentation , Bladen voor documentatie , 2005, p 32 voir :

[www.abdbvd.be/cah/papers/2005-1\\_Borry.pdf](http://www.abdbvd.be/cah/papers/2005-1_Borry.pdf) Visité le 13/12/2012 à 10:15

<sup>4</sup> - François Fillon, op.cit, pp (3-4)

- ضمان توفير نظام يقظة استراتيجية تساعد في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية.
  - دعم سياسة تنافسية المؤسسات.
  - ضمان توفير أمن اقتصادي للمؤسسات و مؤسسات البحث.
  - مختلف الأهداف الممكن ذكرها في الأخير تؤدي إلى هدف واحد و هو تحقيق مركز تنافسي.
- وفي المبحث الموالي سنتعرض إلى مختلف جوانب القرار الاستراتيجي والمعلومة.

### المبحث الثاني : القرار الاستراتيجي والمعلومة

تمثل عملية اتخاذ القرار المهمة الأساسية للمدير أو المسير، فهو يتخذ بصورة مستمرة قرارات تهم تسيير المؤسسة بوجه عام، منها تنعكس آثارها على حاضر المؤسسة، وبالتالي فهي تندرج ضمن التسيير الجاري للمؤسسة، ومنها ما تنعكس آثارها على مستقبل المؤسسة، إما بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وبالتالي فإن مجالها هو التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

ومهما يكن نوع القرار فلا بد لمتخذه من توفير معلومات كافية بشأن موضوع القرار، وهو ما يعني الارتباط المباشر ما بين نظام القرار ونظام المعلومات.

### المطلب الأول : مفهوم القرار ومحدداته:

القرار هو اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، وتوضيح ذلك يتعين علينا تحليل هذا التعريف:

- **القرار هو اختيار:** حتى يتسنى لنا اختيار بديل من ضمن مجموعة من البدائل لا مناص من تحديد مسبق لمعيار أو معايير التي يتم على أساسها هذا الاختيار، وتحديد هذه المعايير، التي تعتبر بمثابة مرجعية، يخضع لعدة عوامل أبرزها ثلاثة: سياسة المؤسسة، الهدف أو الأهداف المرغوبة، وإمكانيات المؤسسة.

- **بديل من البدائل الممكنة:** نقصد بالبدائل الممكنة تلك المتوفرة فعلا في إطار ظروف اتخاذ القرار (حقل القرار، وبالتالي فمتخذ القرار يستبعد البدائل غير الممكنة في ظل مكان وزمان اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال في مجال الاختيار بين بدائل التمويل يتم استبعاد طرح أسهم (فتح رأس المال) في حالة مؤسسة عمومية لأن ذلك يسمح به القانون إلا في خصوصية المؤسسة. ولذلك فإن مجموعة البدائل الممكنة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما إنها تختلف في نفس المؤسسة من زمن إلى آخر.

-**القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة:** وهذا يعني استبعاد كل البدائل التي تتجاوز إمكانيات المؤسسة الحالية، والتي يتوقع الحصول عليها، وهو ما يعني ضمنا معرفة مسبقة بهذه الإمكانيات من قبل متخذ القرار.

وهكذا نلاحظ أن البدائل أو الخيارات تتقلص، من خلال عملية الإلغاء أو الاستبعاد، ليتم في النهاية الحصول على مجموعة محدودة منها تكون ما يسمى بمجموعة الحلول الممكنة، وعلى هذه المجموعة تنصب عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

إن اتخاذ القرار عملية معقدة، فهي تخضع لعوامل عديدة ومتداخلة، وهي تؤثر في متخذ القرار بصورة غير متكافئة. ومع إننا نتحدث عادة عن معيار العائد والمخاطرة أو المزايا والتكاليف، إلا أنه في الحقيقة ليس هناك مضمونا نمطيا لكل من مفهومي العائد والمخاطرة.

ولما طغى البعد الاقتصادي والمالي على قاعدة العائد والمخاطرة في نظرية القرار، إلا أنه في الواقع هناك أبعادا أخرى تؤثر في صنع القرار، لاسيما منه ما يتعلق بالقرار الاستراتيجي، وهنا نتحدث عن البعد القيمي والبعد الاجتماعي والبعد السياسي، وهو ما يعني أن البعد الاقتصادي والمالي ليس المحدد الوحيد للاختيار بين البدائل المتاحة. فلو أخذنا المثال السابق المتعلق بالاختيار بين بدائل التمويل نجد أن كل البدائل التمويلية المنطوية على الربا (الفائدة) مستبعدة من منطقة البدائل الممكنة من وجهة نظر متخذ القرار المسلم، وإن كانت هي الأقل تكلفة والأكبر مزايا من الناحية المالية.

وفي سياق تعقيدات عملية اتخاذ القرار، وبالرجوع إلى مدارس الفكر الإداري، وكذا الفكر الاقتصادي التقليدي، والممثل هنا في تيار الاقتصاديين النيوكلاسيك (التقليديين الجدد)، نجد ثمة اختلاف كبير في النظر إلى عملية اتخاذ القرار وفي تفسيرها، وحيث إن هذا المقام لا يسمح بالتفصيل في ذلك، وهو مجال كتب الإدارة و التنظيم، سنحاول تقديم حوصلة لهذه الرؤى على النحو التالي:

**النظريات التقليدية:** هناك ثلاث نظريات تمثل الفكر التقليدي في مجال التنظيم وهي: النظرية العلمية

( F . Taylor )، نظرية البيروقراطية ( M . Weber )، ونظرية التقسيم الإداري ( H . Fayol )، أما في المجال الاقتصادي فتتحدث هنا عن الفكر النيوكلاسيكي. وتشارك هذه النظريات، فيما يتعلق بالقرار، في النقاط الأساسية التالية:

- اعتبار المؤسسة نظاما مغلقا، وهو ما يعني اعتبار متغيرات المحيط بمثابة معطيات، وبالتالي خضوع عملية اتخاذ القرار لمؤثرات داخلية خاصة بالمؤسسة؛

<sup>1</sup> هل ، شارلز ، جاريت جونز (2001) : الادارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، الجزء الأول ، ترجمة : د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ص 39 .

- سيادة البعد المادي أو الاقتصادي في المفاضلة بين البدائل، وهو ما يعني افتراض حصر دالتي المنفعة والتكلفة في متغيرات اقتصادية بحتة؛

- سيادة مبدأ العقلانية أو الرشادة، أي أن متخذ القرار يتحلى بالعقلانية المطلقة عند المفاضلة بين البدائل؛

- القرار هو شأن قيادي يصدر حصرا وانفرادا من القائد من دون إشراك المستويات الدنيا أو المتوسطة، وعلى هذه الأخيرة تنفيذ القرار من غير مناقشة.

**النظريات السلوكية:** بالنسبة للمدرسة السلوكية، والتي ندرج ضمنها مدرسة العلاقات الإنسانية، يعتبر القرار عملية سلوكية، ويتأثر بصفة أساسية بمتغيرات نوعية وبالتالي يعيرون على المدرسة التقليدية نهجهم القائم على آلية (أو ميكانيكية) العلاقات داخل المنظمة، واهتمامهم على الجانب الكمي والمادي على حساب العلاقات الإنسانية والمتغيرات غير الاقتصادية.

ومع أن جل تحاليل هؤلاء قائمة على اعتبار المنظمة كنظام مغلق، باستثناء بعض المفكرين منهم الذين لم يغفلوا تأثيرات المحيط، إلا أنهم انتقدوا مجمل فرضيات النظريات التقليدية، ونشير هنا إلى دعوتهم لإشراك كافة المستويات في اتخاذ القرار، وكذا إلى انتقادهم لفرضية الرشاد المطلق لدى متخذ القرار، حيث جاء **H. Simon** بفكرة الرشاد المحدود أو العقلانية المحدودة (*rationalité limitée*)، والتي تعني أن رشد متخذ القرار محدود في إطار المكان والزمان، بما ينطويان عليه من متغيرات وظروف تحكم تصرفاته أو سلوكه.<sup>1</sup>

**النظريات الحديثة:** ونقصد هنا النظريات التي أقحمت المحيط بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار من جهة، ويطلق عليها النظريات الموقفية، ومنها نظرية النظم، ويبرز هذا الاتجاه أكثر لدى رواد الفكر الاستراتيجي، ومن جهة ثانية حرصت هذه النظريات على تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال الإشراك المباشر لأفراد المستويات العليا، والإشراك غير المباشر لأفراد المستويات المتوسطة والدنيا. مع الإشارة إلى أن هذه النظريات تنطلق من فكرة الرشادة المحدودة.

وفي ظل هذا الاتجاه برزت نماذج في اتخاذ القرار على غرار نموذج **Cycott & March** في كتابهما عملية القرار في المؤسسة<sup>2</sup> ونموذج سلوان وبراون **Brown & Sloan**، والذي يمكن تمثيل محتواه في الشكل التالي:<sup>3</sup>

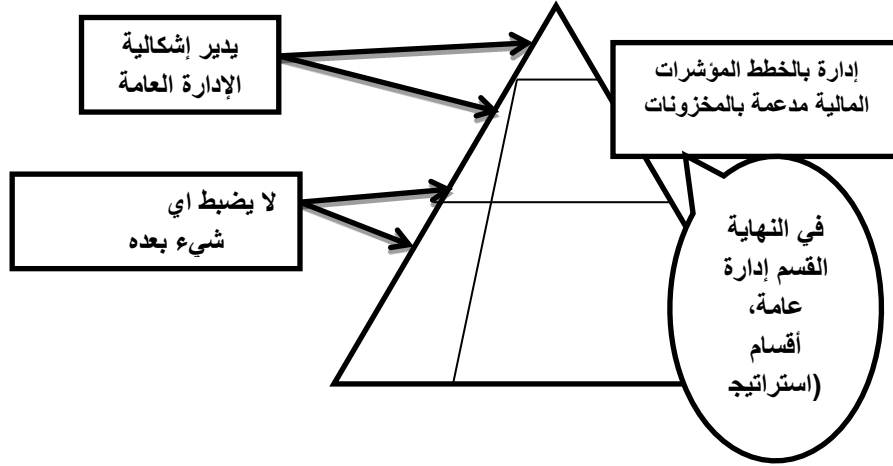
<sup>1</sup> السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص 40.

<sup>2</sup> Voir : March et Cyert, Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1970

<sup>3</sup> D'après un article de H. Bouquin, "Les facteurs de contingence du contrôle de gestion", publié dans le web.

شكل (4): نموذج Sloan & Brown

المصدر: السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، ص 40



إضافة إلى ما سبق لا ينبغي أن نغفل هنا عن شق ثانٍ للنظريات الحديثة التي تحاول تفسير عملية اتخاذ القرار في ظل التطورات الحديثة في سلوك المؤسسة ومحيطها، ونقصد به نظريات التنظيم الحديثة، والتي تتمثل في نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة ونظرية تكاليف التبادل<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص مضامين هذه النظريات في قيامها على أساس تأطير القرار، أي وضعه في إطار محدد بمجموعة من الظروف، سواء كانت داخلية أو كانت خارجية.

المطلب الثاني: أنواع القرار ومستوياته :

تختلف أنواع القرارات في المؤسسة باختلاف طبيعتها ومداهها، وبالتالي أثرها على المؤسسة. وحسب هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من القرارات، وبالتالي ثلاثة مستويات لاتخاذ القرار، وهي:

**القرارات العملية:** وهي قرارات تتعلق بالتسيير الجاري للمؤسسة، أي بتسيير الاستغلال (أو التشغيل)، وبالتالي فإن مجالها الزمني هو الأجل القصير. ويتسم هذا النوع من القرارات بالروتينية والتكرار، فهي تتخذ يوميا، بل لحظيا<sup>2</sup>، وبالتالي فإن مجالها العملي هو المستوى التنفيذي.

إن اتخاذ هذه القرارات، من قبل رؤساء الفرق أو رؤساء المصالح أو الأقسام، لا يحتاج إلى مراجعة مستويات أعلى، كما إنه لا يتطلب دراسة معمقة للمشكلة موضوع القرار، بل يعتمد في أغلب الأحيان على خبرة متخذ القرار.

<sup>1</sup> -Théorie de droits de propriété, théorie de l'agence et théorie de coûts de transaction,

<sup>2</sup> - يطلق G. Mussche على القرارات اليومية اسم القرارات الميكانيكية. ولإشارة فهو يقسم القرارات إلى أربعة أنواع: قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات إدارية، وقرارات ميكانيكية.



**القرارات التكتيكية:** وهي قرارات متوسطة المستوى من حيث أثرها، وتتخذ أيضا من قبل المستويات المتوسطة في الهيكل التنظيمي. وتتعلق هذه القرارات بقضايا ذات أهمية نسبية في حياة المؤسسة، وإن كانت لا تؤثر جوهريا في مسار المؤسسة، ومن أمثلتها قرارات التسعير، قرارات التوريد (مصادر التوريد وطرقه)، قرارات التوزيع، نوعية المواد. تندرج هذا النوع من القرارات فيما يطلق عليه **Ansoff** بالقرارات الإدارية<sup>1</sup>، والتي ترتبط بتنسيق المهام وتحصيل الموارد.

**القرارات الاستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تتعلق بتحديد سلوك المؤسسة في المدى المتوسط أو البعيد، أي أنها تتعلق بالخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وتقتضي عادة مصادقة مجلس الإدارة قبل أن تصبح نافذة.

### المطلب الثالث: نظام القرار ونظام المعلومات:

يقصد بنظام القرار مجموعة الموارد البشرية، مادية ومالية، ومعلومات والقواعد والإجراءات التي يتم في إطارها صنع القرار. وكأي نظام، يتكون نظام القرار من المدخلات وعمليات ومخرجات، يتم تغذيته عكسيا من خلال مراجعة هذه المكونات لا يسمح بتحسين أدائه باستمرار.

مهما كان نوع القرار ومستواه لا بد لاتخاذ من توفر مجموعة من المعلومات. ولقد أدت تعقيدات عملية التسيير، في ظل ما يسمى باقتصاد المعلومات، إلى تنامي أهمية المعلومة، بل وإن ما يحتاجه المدير أو المسير من وقت للحصول على معلومات كافية ودقيقة لاتخاذ بعض القرارات أضحى يتجاوز غالبا ما يحتاجه من الوقت للحصول على وسائل لتنفيذ هذه القرارات.

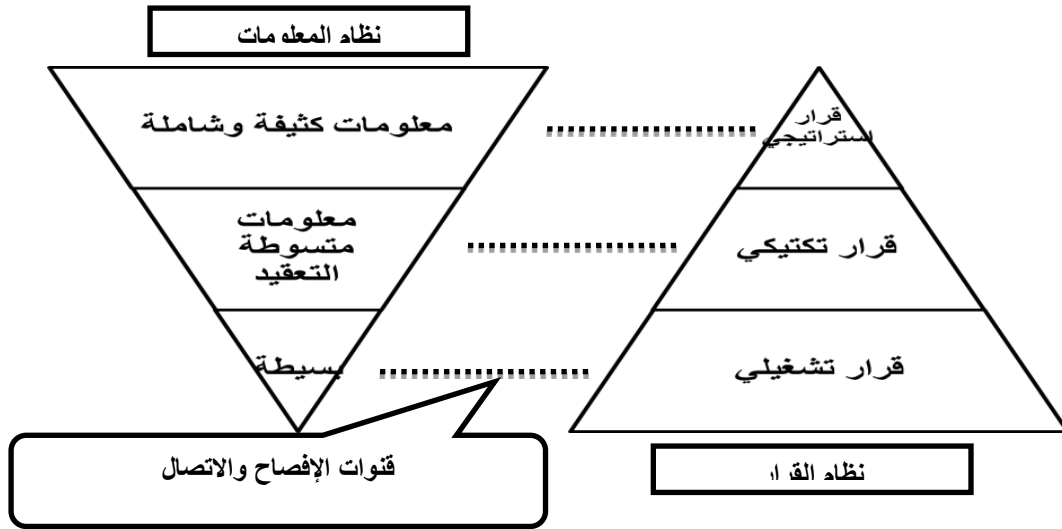
يمكن اعتبار خمس مراحل لدورة المعلومة في المؤسسة:

- تحديد الاحتياج من المعلومات.
- البحث عن المعلومات المطلوبة.
- معالجة المعلومات.
- نشر المعلومات.
- استخدام المعلومات.

يتناسب حجم وطبيعة المعلومات التي يقتضيها اتخاذ القرار مع نوع القرار وأهميته، فكلما تدرجنا في مستوى أهمية القرار زادت أهمية المعلومات المطلوبة وزاد حجمها، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> - من المعروف ان Ansoff قسم القرارات إلى ثلاثة أنواع: قرارات عملية أو تشغيلية، قرارات ادارية، وقرارات إستراتيجية .

شكل (5): نظام القرار ونظام المعلومات



المصدر: السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، ص 44

إن مدخلات نظام المعلومات هي مخرجات نظام القرار، وهذه المخرجات، التي أصبحت جاهزة للاستعمال، هي أصلاً عبارة عن بيانات تمت معالجتها وتحليلها بكيفية تخدم نظام القرار.. ومن هنا نفهم أن نظام المعلومات تابع لنظام القرار ويعمل وفق احتياجاته.<sup>1</sup>

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات مما نتج عنها تطوراً في أنظمتها، ونذكر في هذا الصدد:

**أنظمة دعم القرار:** والتي تتمثل في مختلف البرامج المثبتة على الكمبيوتر، وتستخدم في معالجة البيانات، سواء بغرض الرقابة والتنظيم أو بغرض التخطيط أو بغرض الاختيار ما بين عدد كبير من البدائل، أي في البحث عن أفضل البدائل.

**الأنظمة الخبيرة:** وهي تقوم على أساس تخزين الخبرة البشرية في برامج معلوماتية قصد الاستفادة منها من دون اللجوء المستمر إلى خبراء، وبالتالي فهي تستند إلى الذكاء الاصطناعي، الذي هو محاكاة لذكاء الإنسان، غير أنها تتميز بأنها قادرة على تخزين واسترجاع كم هائل من المعلومات بسرعة ومن دون نسيان، حيث أنها تعتمد على قواعد بيانات كبيرة، ومن أمثلة ذلك نظام **FIUYPRC**، الذي يستخدم من قبل المصرفيين والماليين في تحديد العائد والمخاطرة، ويتضمن 405 قاعدة بيانات، وكذا نظام **TRACTOR**، الذي يستخدم في مجال تسيير الإنتاج باستخدام الحاسب الآلي، حيث يسمح أساساً باكتشاف الأخطاء والإعلان عنها وتصحيحها، ويتضمن 633 قاعدة بيانات.

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 48.

أنظمة الشبكات العصبية الاصطناعية: وهي عبارة عن محاكاة للشبكة العصبية للإنسان، تتكون من عدة خلايا (عصبونات) متصلة ببعضها البعض، تستجيب وتتفاعل وفقا للمدخلات، حيث تقوم بإجراء عمليات عليها لتنتج عن ذلك مخرجات. فالشبكة العصبية الاصطناعية (ANN : Artificial Neural Network) هي عبارة عن نظام لمعالجة المعلومات بصورة آلية، مما يساعد على اتخاذ قرارات بشأن المواقف المنبثقة<sup>1</sup>.

-تتوقف فعالية نظام القرار أساسا على فعالية نظام المعلومات، وهذه الأخيرة تتحقق حينما تستوفي المعلومة الخصائص التالية:

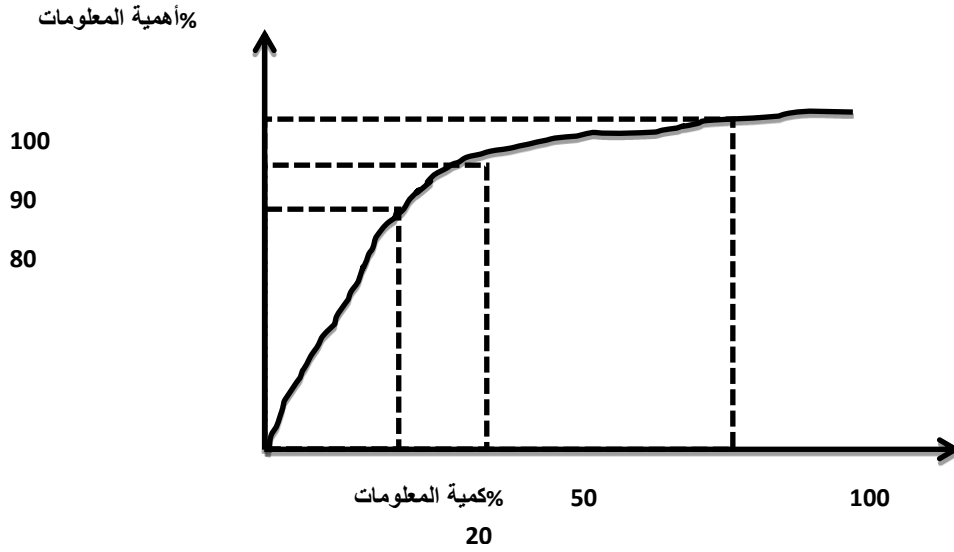
- الشمولية: أي توفير معلومات تغطي مختلف جوانب المشكلة موضوع القرار؛
- الوضوح والدقة: لا ينبغي أن تكون المعلومة غامضة أو فضفاضة بحيث تحتمل تأويلات متعددة؛
- المناسبة أو الوقتية: أي أن يتم تقديمها في الوقت المطلوب، حيث أن مرور ذلك الموعد تصبح عديمة القيمة؛
- التكلفة الأقل: يجب الحرص على توفير معلومات بأقل تكلفة ممكنة، ذلك أن هذه التكلفة هي في النهاية جزء من تكلفة القرار.

إن البحث عن المعلومات يبدأ من تحديد الاحتياج إليها بدقة، وهذا الأخير يشتق من الأهداف المسطرة، وهو ما يعني تجنب هدر الموارد (بما فيها الوقت للحصول على معلومات إضافية غالبا ما لا تستعمل).

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المعلومات، كباقي الموارد، تخضع في الواقع إلى قانون باريتو " ( Loi de Pareto)، والذي مؤداه أنه في أغلب الحالات تكون نسبة 20 % من الموارد تمثل 80 % من الأهمية، ولذلك يعرف أيضا بقانون 20 / 80 ، كما يعبر عنه أيضا بقانون ABC، ولذلك يتوجب التركيز عند البحث عن المعلومات. والشكل رقم (6) يوضح قانون ABC في مجال المعلومات.

<sup>1</sup> White, Colin(2004) : **Strategic Mngement** , Plagrave Maxmilln, Nrw York, p 45 .

شكل (6): قانون ABC في مجال المعلومات



المصدر: السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، ص 48

لقد بين **Vilfredo Frederico Pareto** (1848-1923) أن 80% من الآثار متولدة عن 20% من الأسباب.

ومن ناحية أخرى تتوقف فعالية نظام المعلومات على مدى الكفاءات العاملة في مجال توفير ومعالجة المعلومات وعلى الوسائل المسخرة لهم من جهة، وعلى نظام اليقظة (أو نظام الرصد) من جهة ثانية. وتتمثل مهمة هذا الأخير في متابعة ورصد اختلاف التطورات المحيطة بالمؤسسة في مختلف المجالات، ولذا فإن هذه اليقظة ينبغي أن تشمل مختلف الأبعاد، وهنا نتحدث عن:

- يقظة معلوماتية
- يقظة تكنولوجية
- يقظة تجارية
- يقظة اجتماعية
- يقظة استراتيجية

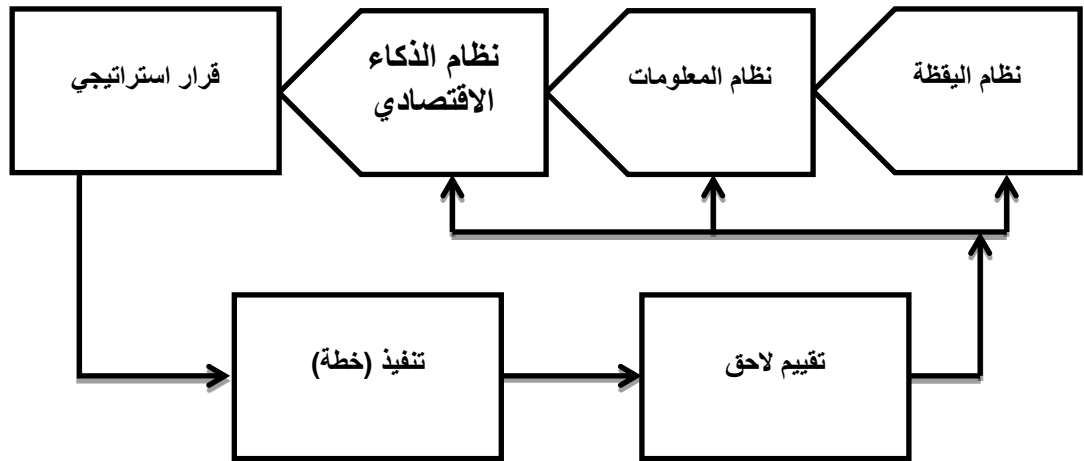
وعلى أهمية حجم المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات من مصدرها الداخلي (داخل المؤسسة) والخارجي، يبقى ذلك غير كاف لتحقيق الفعالية المطلوبة في نظام القرار، ذلك أن الأهم من توفير المعلومة هو كيفية استخدام هذه المعلومة، ولذلك فقد تركز الاهتمام في السنوات الأخيرة على ما سمي بالذكاء الاقتصادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Business Intelligence او Intelligence économique

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

يتمثل دور الذكاء الاقتصادي في التسيير الاستراتيجي للمعلومة بغرض جعلها مصدر تفوق، وحتى مصدر ميزة تنافسية للمؤسسة. وينبغي أن نشير هنا إلى أن الذكاء الاقتصادي هو جزء من نظام المعلومات، أي نظاما فرعيا منه، ويمكن أن يكون في لكل خلية أو مصلحة مستقلة تتكون من كفاءات استراتيجية ذات خبرة وتأهيل متميزين، وهكذا تتشكل لدينا حلقة من الأنظمة المترابطة والموجهة نحو خدمة القرار الاستراتيجي كما يوضح الشكل التالي يوضح سلسلة القرار الاستراتيجي وكيف تظهر سيرورتها:

شكل (7): سلسلة القرار الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالب

### المطلب الرابع : المعلومة الاستراتيجية أهميتها ومصادرها :

نطلق على المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار الاستراتيجي (فردا أو مجموعة. أفراد المعلومات الاستراتيجية، خلافا للمعلومات الوظيفية أو العادية التي يحتاجها متخذي القرارات التكتيكية أو العملية).

وتكتسي المعلومة الاستراتيجية أهمية خاصة بالنسبة لإدارة المؤسسة، وتبذل في سبيل الحصول عليها ومعالجتها أموالا وجهودا معتبرة، فهي تمثل موردا استراتيجيا على غرار الموارد الاستراتيجية الأخرى التي تبني على أساسها استراتيجية المؤسسة، وينبغي التمييز في مجال المعلومات بين نوعين :

**معلومات رسمية:** وتتمثل في المعلومات الصادرة عن جهات رسمية، ويتعين أخذها بعناية تامة، ومن أمثلتها القوائم المالية، النصوص التشريعية، بيانات البنك المركزي، الخ.

**معلومات غير رسمية:** وتتمثل في المعلومات المستقاة من الدراسات وآراء الخبراء، من داخل المؤسسة وخارجها، وكثيرا ما تكون هذه الآراء هامة ومفيدة، لاسيما في مجال القرارات الاستراتيجية.

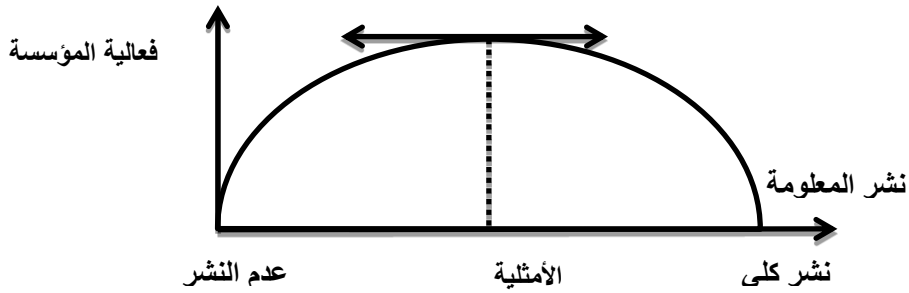
## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

وتعتبر المعلومات الاستراتيجية بمثابة السلاح الذي تدخل المؤسسة به معركة المنافسة، وبالتالي فهي لا تفصح عنها تماما، أو على الأقل لا تفصح عنها بشكل دقيق، في تقاريرها ومنشوراتها أو تصريحاتها.

ان اكتشاف هذه المعلومات يشكل هدفا مستمرا بالنسبة للمنافسين، حيث أن ذلك يعد المدخل الرئيسي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافس، بل وإن بعض المؤسسات تستخدم أساليب تجسس من أجل الحصول على بعض المعلومات التي تراها هامة، ومنها التجسس الصناعي.

على الرغم من وجود علاقة طردية بين نشر المعلومة وبين فعالية المؤسسة، باعتبار أن توفر المعلومات على مستوى مختلف المستويات في المؤسسة يساعد على وضوح الرؤى وتحقيق الأهداف المخططة، إلا أن هناك حدا ما يصبح بعده نشر المعلومات مضرًا بالمؤسسة، يمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل (8): الفعالية القصوى لنشر المعلومة



**Source :** B. Martinet et Y-M. Marti, L'intelligence économique : Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information ? Editions d'organisation, Paris, 2001, p135

اما من حيث مصادر المعلومات، فيمكن تقسيمها إلى داخلي وخارجي.

**المعلومات الداخلية:** وهي تلك المعلومات المستقاة من داخل المؤسسة، سواء من اول التقارير الدورية التي يقدمها مختلف مصالح المؤسسة دوريا إلى الإدارة، أو من خلال الطلب المباشر لهذه المعلومات من المصالح المعنية. ويمكن أن تكون هذه معلومات إما ذات طابع مالي أو محاسبي، أو ذات طابع إداري، أو ذات طابع فني.

**المعلومات الخارجية:** إلى جانب المعلومات التي تستقى من داخل المؤسسة، مد نظام المعلومات في المؤسسة على مصادر شتى من خارج المؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة، ومن أمثلة هذه المعلومات اتجاهات السوق وتفضيلات الزبائن، التطور التكنولوجي، تغيرات أسعار المنتجات والمواد، التغيرات الاقتصادية والسياسية، الخ.

يمكن القول إن المصدر الخارجي يشكل المصدر الأهم بالنسبة للمعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، ذلك أن موضوع الاستراتيجية، هو تسيير علاقة المؤسسة بالمحيط.

## الفصل الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

إن مصادر المعلومات الخارجية كثيرة ومتنوعة، ولقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق وصول أيسر وأسرع وأرخص إلى المعلومة.

وفي هذا الإطار تسعى العديد من الدول إلى تطوير أنظمة معلومات وطنية بغرض مساعدة متخذي القرار على كافة المستويات وفي كافة المجالات. وتتمثل أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات فيما يلي :

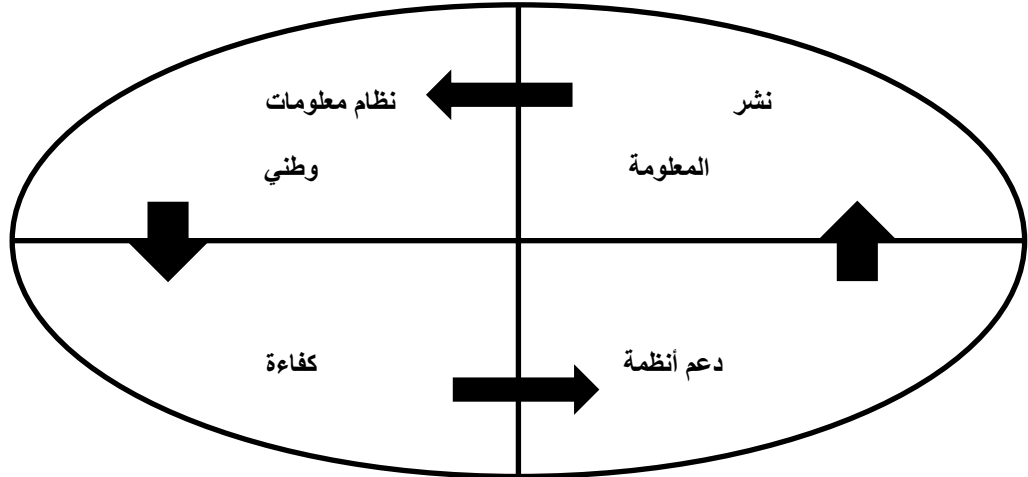
- جمع المعلومات ومعالجتها وتحضيرها لكي تكون مدخلا قابلا للاستعمال، وهو ما يجعل منه مركزا لإنتاج وتثمين المعلومة ومستندا في بناء التوقعات؛

- نشر المعلومات وتزويد المنظمات ومراكز القرار المختلفة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار؛

- ترشيد استخدام الموارد وبسط الشفافية في المعاملات والثقة ما بين المتعاملين والإفصاح عن البرامج الحكومية والمؤسسية، والتمكين من الإنذار المسبق بالأزمات.

وعليه فإن وظيفة نشر المعلومات التي تناط بالنظام الوطني للمعلومات تساعد في دعم أنظمة القرار في المؤسسات، كما في غيرها من المنظمات، وهو ما يؤدي إلى ترقية مستوى الكفاءة.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح تلك العلاقة بين نظام المعلومات الوطني والكفاءة وميكانيزمات التنسيق فيه .

### شكل (9): العلاقة بين نظام المعلومات الوطني والكفاءة



المصدر: السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، ص 52

مما سبق يمكن أن نخلص إلى أن نجاح أي مؤسسة إنما هو انعكاس لنجاح نظام القرار فيها، وإن فعالية هذا الأخير مرهونة بفعالية أنظمة أخرى مرتبطة بها، وأبرزها نظام المعلومات. ولعل المثل الأمريكي القائل "من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Porter , Michael E. & Victor E . Millar (1985) : How Information gives you Competitive Advntage, **Harvard Business Rzview**, July- August, pp 149-174

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل ماهية الذكاء الاقتصادي وبيننا أنه يسعى إلى تسليط الضوء على المحيط لفهمه جيدا لتمكين من أخذ القرار الأمثل ووظيفته إدراك واستباق التهديدات والفرص بالاعتماد على المعرف الموجودة في المنظمة حتى يمكنها الحكم على التحولات الجارية في المحيط مع أخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف ليتم تحديد الآثار على الأملاك المعرفية للمنظمة والعديد من الباحثين أشاروا في تعريفاتهم للذكاء الاقتصادي على أنه يهدف إلى تقليص الشك في سيورة اتخاذ القرار الاستراتيجي وخدمة الاستراتيجية، فالذكاء الاقتصادي كمفهوم مر بعدة مراحل قبل أن يصل إلى ما هو عليه حاليا من مرحلة الدراسة إلى مرحلة اليقظة إلى مرحلة الذكاء وهذا كله وفق تطور شامل للمؤسسة من عدة جوانب منها ما يتعلق بالجانب الثقافي والسوسيولوجي و الاقتصادي ومنها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والوظيفية والتكنولوجي والجوانب الأمنية والقانونية وحتى الأخلاقية. ولقد تأثر الذكاء الاقتصادي بالجانب العسكري لأنه وجد بداية في بعض الممارسات العسكرية التي تغيب فيها الأخلاقيات بالنظر إلى رهانات العمل العسكري ويعني بها الاستعلامات ولكنه تخلص من هذا التأثير خلال مراحل تطوره، فالذكاء الاقتصادي كعملية الجمع وتحليل واستغلال ونشر المعلومة في إطار محاولة التأثير في البيئة وحماية المعلومات التي بحوزة المؤسسة وهو ناتج لجملة من التطورات عبر عدة سنوات، فهو ليس تكنولوجيا المعلومات أو تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال وإنما هو بالأساس حزمة متكاملة من الأنشطة والعمليات والأدوات التحليلية مستخدمة مادتها ومدخلاتها، المعلومات ومخرجاتها، فهو أكثر من فلسفة إدارية مطبقة في المؤسسات أو تكنولوجيا تستعمل في الأعمال ولكن هو منهج واطار عمل تكون أهدافه واضحة وفق خطط وبرامج ومعايير مستهدفة لتمكين المؤسسة من فهم بيئتها لتحديد استراتيجية التأثير فيها وفق مصالحها.

<sup>1</sup> MTD Training (2010) : **Thinking Strategically**, Ventus Publishing APS , Book boon.com , P 8 .



الفصل الثاني:

جوانب الذكاء الاقتصادي

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

تمهيد:

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من أبرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، ويعتبر من المصطلحات الحديثة والتي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى أبعاد، مستويات ووسائل الذكاء الاقتصادي بنوع من التفصيل وكذا المراحل وأشكال الذكاء الاقتصادي، لقد طرأت العديد من التغيرات وظهرت عدة مستجدات على بيئة الأعمال المعاصرة وبرز مناخ اقتصادي عالمي جديد . يتميز بتقليص الإجراءات الحمائية وتسارع الانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي هذا ما أدى الى تزايد رهيبا في حده المنافسة هذا ما فرض على المؤسسة ضرورة التشخيص والتقييم المستمر لبيئتها التي تنشط فيها على أساس علاقة تأثر و تأثير في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة غير مستقرة . فتحاول المؤسسة جاهدة في فهم هذه البيئة والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرار باستخدام المعلومات القادمة من تلك البيئة والمتعلقة بكل متغيراتها حتى يمكنها المشاركة في عملية التغيير وذلك بإدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها. وزيادة قدرتها على تلقي الإشارات وتحليلها قبل الآخرين. وبناء قدرة على التأثير في بيئتها وحماية مواردها المادية وأهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها هي الذكاء الاقتصادي والذي يهدف إلى تقليل من حالات عدم التأكد وذلك بتوفير المعلومات المفيدة وبالكمية الكافية وفي الوقت المناسب لمتخذي القرارات سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى مبحثين في مايلي:

**المبحث الأول: أبعاد ومستويات ووسائل الذكاء الاقتصادي**

**المبحث الثاني: ومراحل واشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة**

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### المبحث الأول: أبعاد ومستويات ووسائل الذكاء الاقتصادي

يغطي الذكاء الاقتصادي أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات والتطورات الحاصلة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة والعامّة، وهو يمثل مقارنة الأبعاد والتخصصات، تكنولوجيا، اقتصاديا وقانونيا حيث يقتصر على المعلومات التي تم الحصول عليها ضمن الأطر القانونية ذات الصلة.

### المطلب الأول: أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي:

يقوم الذكاء الاقتصادي على مقارنة ديناميكية جماعية تحترم القانون، وتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المعلومات وحمايتها وتقاسمها واستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دعما للتنافسية المؤسسة ولنموذ الدول والحكومات، حيث يرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الاقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات، ويمكن حصر مفهوم الذكاء الاقتصادي في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. وتنبني عملية الذكاء الاقتصادي على الأبعاد التالية:

#### أولا- 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 الاستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة، وتهدف سياسة 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 الاحتكار.

#### ثانيا - سياسة الأمن الاقتصادي:

تقوم سياسة الأمن الاقتصادي على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل وتسيير سبل التقدم والرفاهية وتقليل الانكشاف ومنع التهديد الاقتصادي وتعظيم التنافسية وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع، والسيطرة على معدل واتجاه التنمية الاقتصادية ومقاومة وتحدي التداعيات السلبية للأزمات الاقتصادية الخارجية. وأصبح التحدي الرئيسي للأمن الاقتصادي الوطني يتمثل في حماية المصالح الأساسية للأمة أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للوطن، وأصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفقتها عنصرا أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالح الخاصة المشروعة. ويمكن الحصول على حقوق أمن المعلومات من خلال: الملكية الصناعية (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الرسومات والنماذج) وحقوق الطبع والنشر (البرمجيات) والسرية بواسطة تنفيذ وسائل الأمن التقني، ومراقبة الدخول وتحديد الهوية، والتشفير المسموح به وتطوير ثقافة الحذر في معظم الأحيان يتم تحديدها بالمؤسسات الكبرى وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة في المجال.<sup>1</sup>

### ثالثا- سياسة التأثير:

ترتكز سياسة التأثير 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 الاقتصادية عن طريق العمل الضغطي Lobbying من خلال مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير حيث أن العمل الضغطي يقوم بالتأثير على القرار السياسية والاقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية. فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديد الحكم السياسي. كما أن له جانب أخلاقي كونه يضمن شفافية مسار ومسؤولية الفاعلية الاقتصادية ويختلف هذا العمل من دولة الأخرى.

ومما سبق نستخلص بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد على ثلاثة دعائم وأبعاد والمتمثلة في:

- تشجيع التنافسية عن طريق غزو الأسواق الدولية والعالمية.
- دعم سياسة التأثير بالطرق الدبلوماسية.
- ضمان الأمن الاقتصادي عن طريق سن القوانين والأنظمة.

وبالتالي فالذكاء الاقتصادي هو عنصر الحوكمة يتمحور حول ثلاثة أقطاب التي تكسب المؤسسة وضع يمكنها من الاستعمال الهجومي والدفاعي للمعلومات على حد سواء من أجل جعلها أكثر كفاءة وبالتالي أكثر تنافسية.

<sup>1</sup> BRESSY Gilles et KONKUYT Christian. (2006) : **Economie d'entreprise**, 8ème édition, Paris : Édition Dalloz- Sirey, P34

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### المطلب الثاني: مستويات نظام الذكاء الاقتصادي:

يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوماً جديداً نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف، أياً كان مجالها، والاستفادة منها كأسلحة استراتيجية في الصراع التنافسي المحموم بين المؤسسة ومنافسيها. فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين<sup>1</sup>:

**أولاً- على المستوى الجزئي:** الذكاء الاقتصادي عملية تتجاوز إطار المؤسسة ليغطي البعد المحلي، الوطني أو الدولي، إذ أن المؤسسة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي، لأنه قبل كل شيء يعد منهجاً اقتصادية يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الاستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقاً لمقاربتين التسيير و المعلومة، إحداهما دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي والثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي<sup>2</sup>.

**ثانياً- على المستوى الكلي:** يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير. والحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة حراسة المنافس بتحسيس إطارات الشركات بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن العولمة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي في تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم فيها كمصادر الطاقة، وللوصول إلى الأسواق الاستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات<sup>3</sup>.

لهذا تظطلع السلطات العمومية لإرساء منظومة وطنية للذكاء الاقتصادي، من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة باختراق الأسواق الخارجية بجميع الوسائل المشروعة والممكنة، اقتصادية كانت أو سياسية أو إعلامية أو ثقافية، وذلك من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين المراكز العليا للقرار، مع ضمان التواصل بين فروع

<sup>1</sup> - HELL 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.

<sup>2</sup> - منصف مقاويب، 2009: الذكاء الاقتصادي ودور المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (21)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر، 2009، ص 153.

<sup>3</sup> - مسعود ديلمى، مرجع سابق، ص 18

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

المؤسسات الكبرى ومراكز البحث العلمي والخبراء وغرف التجارة والصناعة<sup>1</sup>. ومن خلال الشكل الموالي سيتم إبراز أهم مستويات الذكاء الاقتصادي كالتالي:

شكل رقم (10): مستويات الذكاء الاقتصادي.



Source : 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, 2:2 édition, paris, p: 13.

إن تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة لا يعني بالضرورة تطبيق إجراءات حماية للاقتصاد فيمكن اعتباره دعم لمعرفة الأسواق الدولية خاصة فيما يتعلق بانتقال المعلومات وتوفير المعلومة الاقتصادية. وفيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاقتصادي على مستويات المؤسسات فهو قابل للتطبيق نظرية في كل المؤسسات ولكن ليس كذلك على المستوى العملي فالذكاء الاقتصادي يكون أكثر تطوراً على مستوى المؤسسات التي تطبق الاستراتيجيات التالية<sup>2</sup>:

- العمل على المستوى الدولي أو مواجهة منافسين دوليين في السوق الوطنية: إن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال تعقيدات البيئة الدولية والتي تتطلب تطبيق مفهوم اليقظة وحماية المعلومات من المنافسين.

استراتيجية التميز: إن المؤسسات التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تكون في حاجة إلى تطبيق اليقظة ذلك يسهل لها مثلاً عملية تتبع المستهلكين بهدف الكشف عن حالات التميز الممكنة، وتقدير مدى ملائمتها.

<sup>1</sup> - منصف مقاويب، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> - LARIVET Sophie. (2002): **les réalités de l'intelligence économiques en PME**, Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, Université du Sud Toulon-Var, UFR de Sciences économiques et de gestion, p: 404.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

فالمؤسسة المعتمدة على هذه الاستراتيجية مطالبة بتوقع تقليد منتجاتها ولتتمكن المؤسسة من ضمان الحماية من التقليد يجب أن تكون قادرة على التحكم في المؤشرات التي تطلقها في البيئة الخارجية وذلك من خلال وسائل تساعد المؤسسة على حمايتها من الجهات الخارجية.

- **استراتيجية التركيز:** تتطلب استراتيجية التركيز معرفة دقيقة للسوق يجب أن تخضع للتجزئة. فنظام المعلومات أساسي لانتهاج استراتيجية التركيز وبصورة خاصة اليقظة التسويقية والتجارية.
- **استراتيجية التنوع:** التنوع يعني ممارسة أنشطة جديدة مع الابتعاد عن القاعدة الأساسية للإنتاج أو القاعدة التجارية يترتب عن هذا تغيير المهنة حيث أن المؤسسة تكون مطالبة باستخدام تكنولوجيات جديدة أو مواد أولية أو قنوات توزيع أو أنها تتوجه إلى زبائن جدد، معنى أن هذا المؤسسة ستواجه بيئة جديدة وهذا يتطلب زيادة عن الحاجة إلى المعلومات مخاطر إدارة المعلومات. وتلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على استراتيجية التأثير لتتمكن من الولوج في هذا القطاع.

فتطبيق الذكاء الاقتصادي غير مخصص بنوع معين من المؤسسات لكنه يكون مطبق بوضوح عندما تتبع المؤسسة بعض أنواع الاستراتيجيات فكلما كانت الاستراتيجية تتعلق بوضع المؤسسة مع بيئة شديدة التعقيد أو جديدة تكون بحاجة ماسة إلى تطبيق مفهوم الذكاء الاقتصادي، وعليه لا توجد في النهاية مؤسسات كبيرة غير معنية بتطبيقه.

### المطلب الثالث: وسائل نظام الذكاء الاقتصادي:

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال هيأت كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسب الآلية وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات عامة كانت أو خاصة. حيث هناك مؤسسات عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، ويمكن ذكر نموذج فوولد (FULD, 1995)، والذي ضم ست أدوات للتحليل التنافسي والاستراتيجي والمتمثلة في:<sup>1</sup>

1. ملامح نوايا وقدرات المسيرين : يسمح بالتنبؤ بقرارات المسيرين، و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات وهي : أنماط

<sup>1</sup> - FULD Léonard M. (1995): **The new competitor intelligence** : the complete ressource for finding, analysing, and using information about your competitors , New York : John Wiley and Sons, p 482.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، القرارات السابقة، يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبل، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة و الإدارة والعمليات.

2. **البانشاركينغ**: أداة لقياس وتقييم أداء المنظمات العامة والوحدات المحلية، وتحديد نواحي القصور فيها، مقارنة بالآخرين، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة، وتعد كدراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة تعلم، التزام لإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق. وتعد من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية و الأداة المثالية المساعدة لمنظمات الاعمال في معرفة موقعها بالنسبة للمنافسين الآخرين محليا وعالميا بالتالي فهي أداة للتطور الاقتصادي.

3. **تحليل الاستراتيجية المستقبلية**: و يقصد من ذلك معرفة نقاط القوة و الضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، و يعرف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم (SWOT). حيث أن نتائج هذا التحليل تسمح بتحديد توجه استراتيجي ومحاولة أولية للتدخل.

4. **توقع الاستراتيجيات التنافسية**: إن نموذج فولد (FULD) يقترح تحليل القوى المحيطة بالمؤسسة، والمتمثلة في: اللوائح التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم)، والزبائن ( نمو عائدات الاستهلاك). كما أن هناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها نموذج القوى الخمسة لبورتر ونموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقتضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، الممثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

5. **توقع إدخال منتج جديد**: في هذا الإطار يقترح نموذج فولد (FULD) ما يسمى بـ **Timelining**، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6. **تحليل التكاليف**: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية، ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة ك شراء المعدات، البنايات، التجهيزات والتكاليف الإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات والهيئات يطور طرق خاصة بها في هذا المجال و ذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها. إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، الحصول على حصص سوقية إضافية وتنمية الإبداع و التحالفات الاستراتيجية وكذلك ضمان ديمومة المؤسسات وتنافسيها عن طرق: قدرات الإبداع، وكفاءة الأداء والديمومة ومن الطرق الكمية المستخدمة في تحليل نتائج الذكاء الاقتصادي، يمكن ذكر إدارة المعارف واستخراج المعارف من البيانات



## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

(Dataming)، وهذا الأخير الذي يعد من بين أدوات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة بمستودع البيانات (Data warehouse) وهي تتميز بكونها تسمح بإيجاد الارتباطات بين مختلف البيانات، وذلك أن مستودع البيانات يخزن حجم كبير جدا من البيانات غير المتجانسة كسلوك الزبائن وخصائص المنتجات ومستويات الإنتاج، وأحجام المخزونات، أحجام المبيعات وغيرها.<sup>1</sup>

### 7- إدارة المعرفة :

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية للمنظمات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها ويعتمد نجاح المنظمات في الوقت الراهن على المعرفة، فهي تعتبر مكونا أساسيا في العمليات الإنتاجية، وخلق ثروة غير مادية برأس المال الفكري ويعتمد كل هذا على حجم المعلومات الذي بحوزة المنظمة وكيفية معالجتها وتحويلها إلى معرفة وتوظيفها

### أولا: مفهوم المعرفة:

المعرفة لغة: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل عرف، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه.

أما اصطلاحا: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها :

- حصيلة التلاحق والتداخل بين البيانات والمعلومات المعالجة تقنيا مع المدركات والقدرات والخبرات البشرية المؤهلة لتفسيرها وتحليلها وتركيبها وتوقع نتائجها و أثارها قبل تطبيقها.<sup>2</sup>
- في قاموس أكسفورد: المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.
- في الفلسفة تدل على أنها تصور مجرد واسع.<sup>3</sup>
- كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات
- وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - FULD Léonard M..op.cit, p482

<sup>2</sup> الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطور المنظمات الطموحة والتحديات، دورية الإدارة العامة، مجلد 49 ، العدد 4، نوفمبر 2009، ص 575 .

<sup>3</sup> غسان عيسى، ابراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بنا تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 08.

<sup>4</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 25.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

- المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة فهي تشير الى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة ثمينة متضمنة في المنتجات، وفي المعرفة الضمنية للمستخدمين، وبالرغم من أنه ينظر إليها كسلعة أو ثروة فكرية، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى، حيث تتضمن الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام.
- تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي إلى فقدانها .
- المعرفة وفيرة، لكن القدرة على استعمالها نادر.
- وأضاف صلاح الدين الكبيسي الخصائص التالية:<sup>3</sup>
- التراكمية : وهذا يعني أن المعرفة متغيرة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها .
- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل لكل شيء، والى معرفة أسباب رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء، والى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل الى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكن لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- الدقة والتحديد: وتعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

### ثالثا: أنواع المعرفة :

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها، لتحسين استخدامها أو لتحديد جوانب الضعف فيها، والبحث عن كيفية تطويرها، وإيجادها، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وعليه فيمكن تقسيم المعرفة الى نوعين أساسيين هما :

<sup>1</sup> سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2002، ص 265.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 14.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 14 .

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

1- **المعرفة الظاهرة:** تشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة الى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بأنها " المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق والمراجع، والكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة الى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.<sup>2</sup>

2- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها محتزنة في عقل صاحب المعرفة.

وتعبر عن المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها و تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير بكلمات وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته و التحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات<sup>3</sup>.

وهناك من يرى بأنها معرفة كيف؟ والتعلم المخزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات، وذلك يشمل: الإدراك، والبصيرة، والخبرات، وتتصف المعرفة الضمنية بأنها: شخصية، ذاتية، من الصعب توثيقها وتحويلها الى صفة رسمية، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين.<sup>4</sup>

ويشير (Hislop) الى أن لكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص 07.

<sup>2</sup> مجد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 8.

<sup>3</sup> عليان ربحي مصطفى، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 81.

<sup>4</sup> إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص 8.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (3): خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مرمزة	غير مرمزة
موضوعية	ذاتية
غير شخصية	شخصية
سياق مستقل	سياق محدد
سهولة المشاركة	صعوبة المشاركة

Source : hislop D, **Knowledge management in organization**, Oxford university press, New York, 2009, p23.

من الجدول السابق يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تكون هذه الأخيرة ظاهرة ويمكن كتابتها وترميزها وتوثيقها، في حين أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها وتداولها.<sup>1</sup>

### الفرع الاول: مفهوم ادارة المعرفة :

عرف مفهوم ادارة المعرفة على يد (Karl Wiig) في عام 1986 وتطور بشكل سريع في التسعينات من القرن المنصرم، ولا زال هذا المفهوم في تطور. أشار ادوارد فراينبوم (Edward Freingnebaum) الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة وفي عام 1997 تطور هذا المفهوم، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وسمي إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Hislop D, **Knowledge management in organization**, oxford university press, new york, 2009, p23

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### أولاً : تعريف إدارة المعرفة :

يمكن ذكر هذا وفق مجموعة من التعاريف هي :

- هي معالجة ادارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة.<sup>1</sup>
- إدارة المعرفة هي مدخل الإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.<sup>2</sup>
- إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.<sup>3</sup>
- إدارة المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>4</sup>
- وتعرف كذلك على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.<sup>5</sup>
- إدارة المعرفة هي القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أو ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عال يساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> غسان قاسم داود اللامي، أمير شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 179.

<sup>2</sup> نجك عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثاني، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 92.

<sup>3</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009، ص 54.

<sup>4</sup> زياد القطرانة، مدى توفر وظائف ادارة المعرفة وأثارها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2006، ص 137.

<sup>5</sup> رجي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2008، ص 137.

<sup>6</sup> العاني علي فائق جميل، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004، ص

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

ثانيا : مدخل دراسة إدارة المعرفة :

لقد تطرق عدد من الباحثين الى مداخل ادارة المعرفة وسنوجز أهم هذه المراحل في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- 1- المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية الغير ملموسة، خاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.
- 2- المدخل الثاني: الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها، ويهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة وخزنها والمشاركة فيها واستخدامها.
- 3- المدخل الثالث: وهو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية .

ثالثا : أهمية إدارة المعرفة ومكوناتها :

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة و استخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

<sup>1</sup> معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة أعمال المعرفة، المنتدى الدولي حول ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.

<sup>2</sup> Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Management Chain Model : Activities for Competitiveness, Schema press, Tias , 2011, p77**

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- أما عن أهداف إدارة المعرفة فهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
  - تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
  - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عن الحاجة لها؛
  - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
  - نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
  - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة؛
  - تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
  - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها؛
  - جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
  - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
  - تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
  - تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
  - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
  - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة؛
  - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجي؛

<sup>1</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، مرجع سابق، ص 10 .

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

### رابعا : دورة حياة المعرفة :

تعتبر دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، و تعتبر هذه العمليات مفتاح الحسم في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وينظر أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و خزنها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق والاستخدام، وعليه يمكن ذكر عمليات إدارة المعرفة الأساسية كالآتي :<sup>1</sup>

1 - **تشخيص المعرفة:** تمثل أولى الخطوات للتمكن من إدارة المعرفة بنجاح، وتتم من خلال حصر كافة المعارف الموجودة داخل المنظمة، والمتعلقة بالأسواق والعملاء، المنتوجات وغيرها، مع تحديد مكانها، أهي في رؤوس الأموال، أم في الأنظمة والإجراءات.

2- **اكتساب المعرفة:** وتعتبر عن تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، وتسجيله، مع تحويل ما هو ضمني إلى شكل صريح، وقابل للنقل والتفاسم.

3- **تخزين المعرفة :** ترتبط هذه العملية بالذاكرة التنظيمية التي تتولى الحفاظ على الإرث المعرفي المتراكم بالمنظمة تحت أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المخزنة في قواعد البيانات والأنظمة الالكترونية وفي الإجراءات والعمليات وشبكات العمل، وغيرها، حيث تساهم تكنولوجيات الإعلام في توسيع الذاكرة التنظيمية وتفعيلها عند الطلب.

4- **توليد المعرفة:** وتتم من خلال مشاركة فرق العمل في توليد رأس مال معرفي جديد وتوظيفه في حل المشكلات بطريقة مبتكرة وباستمرار، وذلك لأن هناك علاقة تبادلية بين المعرفة وعملية الإبداع، حيث تعتبر الأولى مصدرا للثانية، والتي تعد بدورها مصدرا لتجديد الأولى.

5- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** تركز عملية التطوير على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المنظمة، وهو ما يقود الى الاستثمار في الموارد البشرية، بما ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز كفاءتها ويساعدها على استقطاب أفضل العمال وأكثرهم إبداعا، وتساهم إدارة المعرفة في تفعيل برامج التدريب والتأهيل المستمر، مع التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل، بما يضمن تحويل المعرفة الى منتوجات جديدة .

### الفرع الثاني: الترابط والتداخل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة:

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 89-106



## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

إن عملية المقارنة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة تقودنا إلى استشعار الترابط والتدخل بين المفهومين وذلك من خلال ممارسات الذكاء الاقتصادي التي تخص نقل ونشر وحماية المعلومات والمعارف واستخدامها في ترشيد القرارات الاستراتيجية، وكذلك ممارسات إدارة المعرفة الهادفة أساسا لتوفير وتنسيق المعارف التي تنتج داخل المنظمة وتنشر الى جميع الفاعلين فيها .

وعليه يهتم الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كليهما، بمجموع الأنظمة المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للمعلومات والمعارف، ذلك أن سيورة الذكاء الاقتصادي المعنية بجمع ومعالجة وبث وحماية المعلومات تقترب كثيرا من سيورة إدارة المعرفة الهادفة إلى استغلال وحماية المعارف، وغايتها المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحسن أداء المنظمات لمواجهة بيئة متغيرة، شديدة المنافسة.<sup>1</sup>

ونتيجة للوعي للبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة، أصبح هناك توافق بين الطريقتين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال أفضل إدارة للمعلومات والمعارف، لذلك فهما يعملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات الى معرفة عملية ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية، لكن كل طريقة تعتمد على مناهج وطرق خاصة، ولهما أهداف خاصة ومختلفة في المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن اعتبار إدارة المعرفة كأداة مساندة لدعم الذكاء الاقتصادي من خلال تجنيد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين أعضاء المنظمة على مستوى جميع المستويات الإدارية، فالجانب المعلوماتي لإدارة المعرفة يزود الذكاء الاقتصادي بأدوات وتقنيات معلوماتية والية نقل المعلومات والمعارف.<sup>3</sup>

وفي هذا الإطار يمكن اعتبار إدارة المعرفة ذاكرة داخلية ضخمة في المنظمة، لذلك يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي كقاعدة للحفاظ على المعلومات الاستراتيجية، وبالتالي العلاقة بين المفهومين علاقة تكاملية تشاركية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> امزيا أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 229

<sup>3</sup> بتغة صونية ، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>4</sup> Frédirique Blondel et al, **Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise**, vie et science de l'entreprise, N° : 174-175, 1 /2007, p : 167.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

وقد اعتبر البعض أن الذكاء الاقتصادي هو قائد لإدارة المعرفة بغية تقليص خطر تجاهل المعارف الداخلية للمنظمة وتصبح متكيفة أكثر مع البيئة الخارجية.<sup>1</sup> ومن أجل الفهم الأعمق لطبيعة العلاقة التي تربط بين المفهومين، سوف نتطرق إلى العناصر التالية :

- تهتم إدارة المعرفة بالمحيط الداخلي للمنظمة حيث تركز على المعلومات الداخلية، بينما الذكاء الاقتصادي يهتم بالبحث والتنقيب عن المعلومات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- مجال تبادل المعلومات ضيق بالنسبة للذكاء الاقتصادي، حيث يقدم المعلومات الملائمة لدعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي، بينما يتسع المجال المذكور بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها معنية بتوفير أدوات الاستخدام النهائي للمعارف من طرف جميع الفاعلين في المنظمة، وهو ما يبين أن إدارة المعرفة تسمح بتقاسم المعارف بصفة موسعة عكس الذكاء الاقتصادي الذي يميل أكثر الى جمع وصيانة المعارف، ضمن طبقة محدودة جدا من الأشخاص في المنظمة وهي فئة المسيرين؛
- يعتبر الذكاء الاقتصادي محدود الغاية والهدف، حيث يبحث عن المعلومات النهائية القابلة للاستهلاك وذلك تبعا لأهداف خاصة، أما إدارة المعرفة فتهتم بتوفير الوسائل الضرورية لرسملة مختلف المعارف لتصبح قابلة للاستخدام في أية لحظة.

كما يمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد المالك جحيق، أي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعالية المؤتمر السنوي الحادي عشر للذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان ، الأردن، 23-26 أفريل 2012، ص 80 .

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

جدول رقم (4) : أوجه التشابه والاختلاف بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة

الذكاء الاقتصادي	إدارة المعرفة		
	<p>لدينا نفس الهدف، وترتبط إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي بمجال تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا تخزين قواعد البيانات، وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيقهما في الأعمال على حد سواء يشمل تجميع وترتيب والتعامل واستخدام المعلومات والمعرفة، وبما لا شك فيه أن هناك تفاعل وتكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي</p>	الأهداف	أوجه التشابه
		الاعتماد على مهارة المستخدم	
<p>إن قيمة الذكاء الاقتصادي ومنتجاته، توجد باعتباره أداة لصنع القرار من خلال تحليل الفرص</p>	<p>قيمة إدارة المعرفة تعتمد على قدرة المنظمة على تحديد والتقاط وإعادة استخدام المعرفة وخاصة أفضل الممارسات التي تضمن تنظيم الوقت وتوفير الجهد والموارد</p>	القيمة	أوجه الاختلاف
<p>الذكاء الاقتصادي تطور تدريجياً من خلال النظم، مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار.</p>	<p>إدارة المعرفة فهي فكرة تطوير الإدارة وأساليب في عصر اقتصاد المعرفة، الذي يعتبر أن المعرفة هي أهم مورد ورأس المال الاستراتيجي، والميزة التنافسية للمنظمة ترتبط بخلق المعرفة ونشرها</p>	التطور	

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

	واستخدامها	
فالذكاء الاقتصادي يتعامل في الغالب مع موارد البيانات، ويهدف إلى جعل مصادر المعلومات منظمة ومهيكله، والعملية برمتها في الذكاء الاقتصادي مغلقة نسبيا ومستقلة	نظم إدارة المعرفة تتعامل مع مصادر المعرفة وتبادل المعرفة والابتكار كأهداف رئيسية للمنظمة، وتميل إلى العمل الملازم للمعرفة الشخصية	التركيز
أكثر تأكيدا على تحليل البيانات، والتكنولوجيات الأساسية تتألف من تخزين البيانات، المعالجة التحليلية عبر الانترنت، واستخراج البيانات وبوابات المنظمة	التكنولوجيا الأساسية لإدارة المعرفة تنطوي أيضا على إدارة الوثائق، كالبرمجيات المجموعاتي، ونظم التنقيب عن المعرفة، وتكنولوجيا الاسترجاع، وبوابات المعرفة	التكنولوجيا الأساسية

المصدر : بوزيداوي مُجد، ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المنظمة، مجلة البديل، العدد الثامن ، ديسمبر 2017، ص 79

كما يلاحظ أن كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يعملان وفق منهج مزدوج يعرف بمنهج الدفع والجذب (Push-Pull) حيث يتم وفق الآليات التالية:<sup>1</sup>

- دفع (Push): وهنا تترك المعرفة على شكل معلومات منشورة متاحة للأعوان المعنيين بها فقط، وتبحث ادارة المعرفة في هذا الإطار عن وضع طرق ومعارف داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Largée Olivier, E-Management, Paris, Dunod, 2001, P73

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

- الجذب ( Pull ): وتكون المعرفة هنا متاحة حسب طلب الأعوان المعنيين، وهي ميزة الذكاء الاقتصادي، حيث يختار المعلومات المطلوبة مقارنة مع الأهداف المحددة، كأن يطلب مسؤول التسويق مثلاً ملفاً حول المنتجات المماثلة المطورة من المنافسين في مجال نشاط المنظمة.

ومما سبق يمكن لنا أن نلاحظ تقارب كبير بين هذين المفهومين وفق تصورين هما:<sup>1</sup>

- إدارة المعرفة دعامة ( قاعدة ) للذكاء الاقتصادي: حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي منظومة شاملة تجمع المعلومات المفيدة من البيئة الخارجية للمنظمة تحللها وتبثها للأعوان الاقتصاديين، حيث يمكن هنا تدعيم بها سيرورة إدارة المعرفة، التي تحسن الاتصال وتشجع العمل الجماعي وتضمن المعلومات المستخدمة في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه تتيح إدارة المعرفة لخبراء وأعوان الذكاء الاقتصادي، تقنيات تعظيم استغلال وتداول المعلومات الداخلية والخارجية، المنشورة وغير المنشورة، من جهة أخرى فإنها تعمل على خلق ذاكرة داخلية ضخمة من المعرفة والمعلومات المتراكمة تشكل مرجعاً للذكاء الاقتصادي في تحديد المعلومات والمعارف المفيدة والتقاطها، دون اللجوء إلى البحث خارج المنظمة عن معلومات متاحة داخلها في الأساس.
- الذكاء الاقتصادي موجه لإدارة المعرفة : يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تهتم بتسيير المعارف الماضية والحاضرة للمنظمة أي النموذج الاقتصادي الحالي للتنظيم، على عكس الذكاء الاقتصادي الذي يبحث عن المعلومات الاستراتيجية اللازمة لمستقبل المنظمة، بمعنى أنه يبحث عن استشراف هذا النموذج في المستقبل، وبهذا يكون الذكاء الاقتصادي الموجه والمسير لإدارة المعرفة عن طريق التقليل من مخاطر عدم نفعية المعارف المستقاة من داخل التنظيم، وعليه يمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي إطاراً معرفياً لاستكشاف المعارف الجديدة التي تكون أكثر تكيفاً مع متطلبات المنظمة وتغيرات محيطها.

<sup>1</sup> Bondel Frédérique, Edouard Serge, « Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise », 15 eme conférence internationale de management stratégique, Annecy-Genève : 13-16 Juin 2006, P04

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### • وظائف الذكاء الاقتصادي:

يختص هذا المبحث بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، و الوسائل الممكنة من أجل التفعيل الجيد لها، وسنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين كالتالي: الفرع الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي لقد قدم " Corin Cohen " تقسيم لوظائف الذكاء الاقتصادي ويمكن توضيحها في الشكل التالي:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم (5) وظائف اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

الوظائف	الذكاء الاقتصادي
النشاط الزائد Proactive (1et2)	
التنسيق Coordinatrice	
الأمن Sécouritaire	
الحماية Protectrice	
التعرف على الحاجات من المعلومات Connaitre les besoins	اليقظة
التنشيط و الاتصال Animation et communication	
التحليلية و التركيبية Analyticité et synthétique	
الإعلام الألي الإعلامية Informative	
التوقعية Anticipative	

Source : Cohen Corin, **veille et intelligence stratégique**, op.cit.p108

من خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة وظائف عدة مشتركة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي وبالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي إذ يمكن القول بصفة أخرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي هي : اليقظة، الحماية، التنسيق، النشاط الزائد.

<sup>1</sup> - Corine Cohen, op.cit, pp(104-107).

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

1. الوظيفة التوقعية: عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع التهديدات المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق... و الفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التمويع في سوق خارجي...)، و كشف الوضعيات المستقبلية.
2. وظيفة الإعلام الآلي: وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين.
3. الوظيفة التحليلية و التركيبية: أي تحليل المعلومات المجمعّة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.
4. وظيفة التنشيط و الاتصال: الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعّة و المحللة والمركبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
5. وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.
6. وظيفة الحماية: وظيفة نجدها في اليقظة والذكاء و نعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية و الصناعية الوظائف سابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير أن الذكاء الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى وهي
7. وظيفة التنسيق: فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها.
8. وظيفة الأكثر نشاط: الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر للمعلومات. فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت. الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هي أداة استراتيجية للمؤسسات من أجل مواجهة عوامة الأسواق.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### المبحث الثاني: اعوان ومراحل واشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

سنترك في هذا المبحث الى اعوان الذكاء الاقتصادي، ثم نرجع على مراحل الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، لنختتم المبحث بأشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

#### المطلب الأول: أعوان الذكاء الاقتصادي:

بما أن دراستنا القائمة متعلقة بالمؤسسة فإننا سنقوم بذكر الأعوان الاقتصادية الخاصة بالمستوى القاعدي فقط (المؤسسة) و (هم عبارة عن ثلاث أعوان).<sup>1</sup>

1- المقرر: وهو الذي يستطيع تعريف المشكل وتحليله و وضعه في شكل مخاطر وتهديدات يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة، فهو يعرف احتياجات مؤسسته، أشكال واحتمالات المخاطر و التهديدات الممكنة.

2- اليقظ: هو الشخص الذي يختص بمنهجية جمع و تحليل المعلومات، هدفه الحصول على دلالات أو معلومات ذات قيمة مضافة يستطيع المقررون الاعتماد عليها بعد انتهاء المقرر من تصور المشكل فان اليقظ عليه ترجمته في شكل معلومات يجب جمعها و التي تعتبر ضرورية في تعداد الإشارات، كما أنه على اليقظ أيضا أن يعرف مصادر المعلومات الملائمة و استعمال خبرته من أجل الحصول عليها لأنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات الملائمة في مصدر واحد، و من أجل النجاح في هذه العملية عليه تصفية قاعدة معلومات المؤسسة التي تعتبر أكيدة و صالحة، و لكن عليه إدراك أن ليس كل المعلومات ضرورية للمشكل بصدد الدراسة.

3- الزبون: هو المستعمل الأخير للنظام ، يستطيع أن يأخذ دور المقرر أو دور اليقظ، يتم تعريف هذا المستخدم عن طريق مستوى النظام الذي يتفاعل معه.

و في مرجع آخر نجد أن أعوان الذكاء الاقتصادي هي كالتالي:

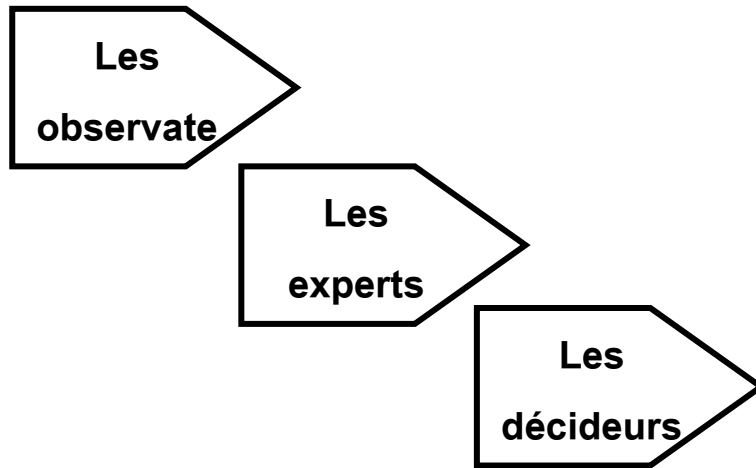
الملاحظون (**les observateurs**)، الخبراء (**les experts**)، المقرون (**les décideurs**) مهما كان حجم المؤسسة، إذ أن الملاحظون يقومون بمراقبة المحيط و جمع المعلومات التي سوف يقوم الخبراء بتحليلها وتنظيمها و وضعها في يد المقرر من أجل اتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح ذلك: مهما كان حجم المؤسسة يوجد ثلاث أعوان:

<sup>1</sup>-Babajide Afolabi, Odile Thiery, **Journée sur les systèmes d'information élaborée, système d'Intelligence Economique et paramètre sur l'utilisateur** : application a un entrepôt de publication. île Rousse 2005. P4 voir [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22\\_afolabi.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22_afolabi.pdf)



## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

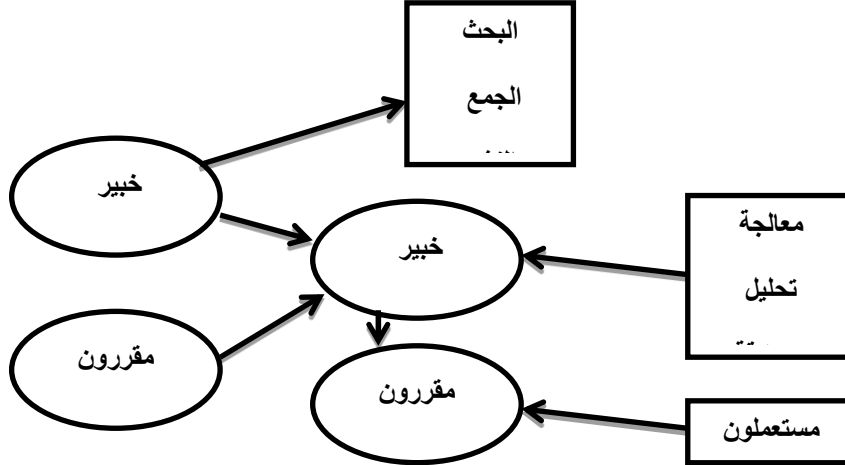
الشكل رقم (11): الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي



Source: F. Jakobiak, *l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, édition organisation, Paris 2004, p 88.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن كل ما هو مهم في المؤسسة يتم تنظيمه في شكل شبكة وشبكة أعوان الذكاء الاقتصادي تتمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12) شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي



Source: F. Jakobiak, *l'intelligence économique, la comprendre*, op cit, p 88.

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم و هذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي حيث الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها و من ثم تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات و الاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها باعتباره هو الذي عمل على البحث و الجمع، و بعد تركيب المعلومات في شكل له معنى يتم إرسالها إلى المقررون الذين على

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

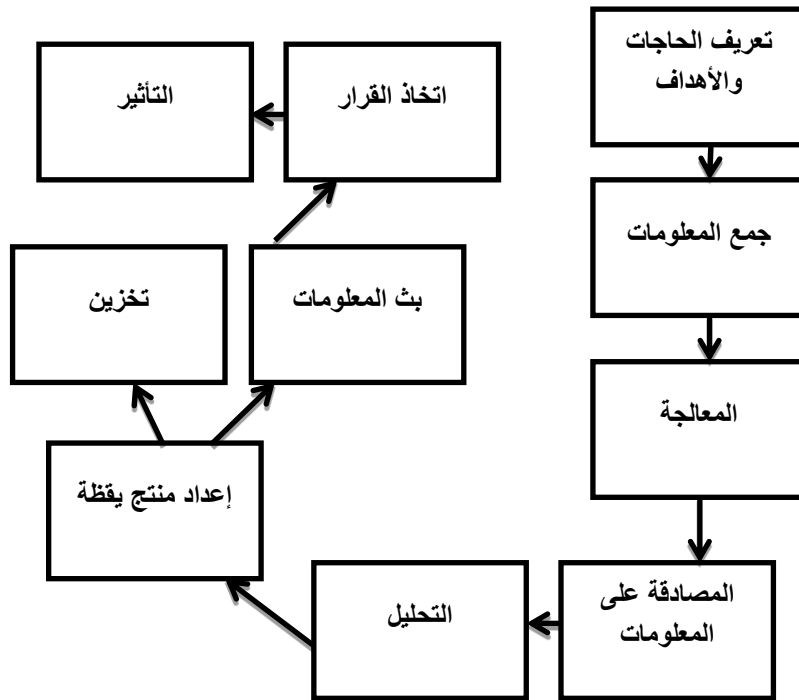
أساسها يتخذون أمثل القرارات و التوجيهات للمستعملين على مستوى الورشات للمؤسسة من أجل الخروج في الأخير بأحسن منتوج.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي:

عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من مراحل و هي كالتالي:

1. مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة
2. مرحلة جمع أو البحث عن المعلومة
3. مرحلة تحليل المعلومات.
4. مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار

الشكل رقم (13): عملية الذكاء الاقتصادي



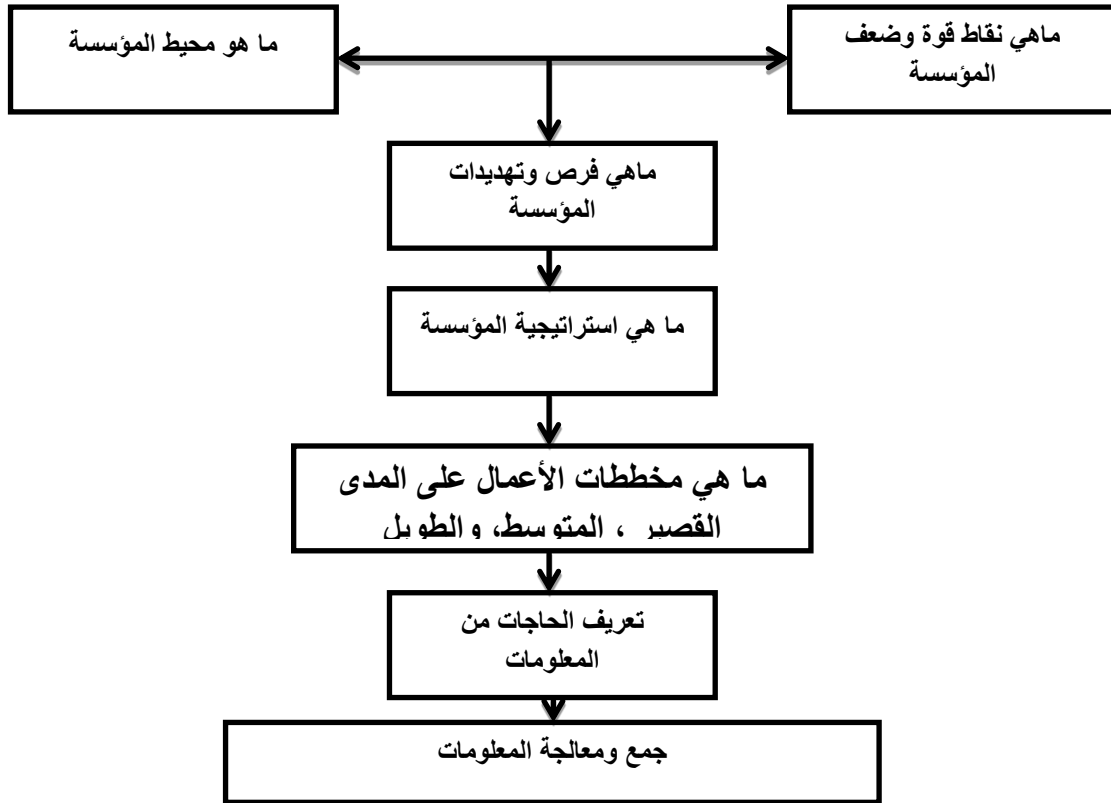
Source : Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence, septembre 2010, p 19, voir: [www.mdipi.gov.cn](http://www.mdipi.gov.cn)

أولا : مرحلة تحديد الحاجة للمعلومة

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

تحديد الحاجات من المعلومات هي المرحلة الأساسية في عملية الذكاء الاقتصادي، فهي عملية مستمرة و لا تتطلب استخدام الوسائل الحديثة و إنما يكفي فقط أن نطلب بمهارة ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، و يمكن توضيح هذه المرحلة عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (14) مراحل تحديد المعلومات المطلوبة



Source : Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p 09

الذكاء الاقتصادي هو عملية تحويل المعلومات إلى معارف استراتيجية.

قبل البدء بأي عملية من المهم جدا تحليل الاحتياجات بطريقة خاصة، فتحليل حاجيات المعلومات يمكن أن يتلخص في المراحل التالية:<sup>1</sup>

(1) تعريف مستعملي المعلومات.

(2) تحليل المؤسسة.

(3) تعريف العوامل و المجالات الحرجة.

(4) تعريف احتياجات المعلومات.

(5) المعلومات المتاحة و المعلومات المفقودة.

<sup>1</sup> - Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,,pp (60-63),voir [www.madrimasd.org/queesmadrimasd/so..](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/so..)

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

(6) تفعيل الاحتياجات.

1. تعريف مستعملي المعلومات: قبل المباشرة في تحليل الاحتياجات يجب معرفة أولاً من بين المقررين سيستعمل المعلومات و ما هي نوع المعلومات التي يقدمها.

هناك مجموعة من الأسئلة يمكن أن تساعد في تعريف المستعملين على مستوى المؤسسة:

- هل هناك ملف مرتبط بالاستراتيجية داخل المؤسسة؟
- كيف أعيدت؟ من يعرفها؟ ولماذا؟ وكيف بني نظام القرارات الداخلي؟
- هل المخطط الاستراتيجي يعتمد على معلومات متعلقة بالمعلومات الداخلية و المعلومات الخارجية؟
- هل هناك علاقة بين الاستراتيجية وبين جمع المعلومات؟
- كيف يمكن نشر المعلومة العمليانية داخل المؤسسة؟

2. تحليل المؤسسة: بعد تعريف المستعملين، من الضروري تقييم وضعية واستراتيجية المؤسسة، من أجل ذلك سنقدم القائمة التالية:

- أساس وشرعية المؤسسة
- نظرة تاريخية حول المؤسسة .
- أهم المساهمين و الشركاء
- صورة تعريفية للمؤسسة .
- الأسواق المفتوحة في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة
- استراتيجية المؤسسة:
- ما هي رسالة المؤسسة؟
- ما هي أهدافها طويلة الأمد؟
- ما هي التطورات الاستراتيجية؟
- ما هي الأسواق الجديدة التي يمكن للمؤسسة دخولها؟
- كيف يتم تطوير المنتجات؟
- هل القيم والأهداف هي موزعة في كل مستويات المؤسسة؟ الإجابة على هذه الأسئلة تجعلنا نستخلص رؤية عامة حول المؤسسة واحتياجاتها.

هذه المرحلة هي مرحلة حاسمة من أجل تعريف عملية الذكاء الاقتصادي

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

3. تعريف العوامل و المجالات الحرجة قبل البدء في جمع المعلومات، يجب أولاً تعريف النقاط الأساسية من أجل تحقيق الأهداف، فالمعطيات المتاحة هي جد قليلة.

الهدف ليس الوصول إلى عدد كبير من المعطيات، وإنما فقط المعلومات الضرورية للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.

ما هي العوامل التي تسمح إذن للمؤسسة أن تكون تنافسية وقادرة على البقاء؟ يتم شرح ذلك عن طريق الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى التنافسية؟
  - من هم المنافسين الأساسيين؟
  - ما هي معايير الشراء لدى الزبائن؟
  - ما هي المعلومات الأساسية التي نحتاجها؟
  - ما هو الرابط بين المعلومات الخارجية و الاستراتيجية الداخلية؟
  - ما هو نوع المعلومات التي يحتاجها المقررون؟ كيف يتم تحليل المعلومة؟ لماذا؟ من يقوم بذلك؟
4. تعريف الاحتياجات من المعلومات: هذه المرحلة تخص المعلومات المحتاج إليها في كل مجال استراتيجي: السوق (المحلي، العالمي)، المنتجات، المنافسين (تعريفهم، حجمهم، مردوديتهم، مكانة منتجاتهم، حضورهم العالمي...)، التكنولوجيا (درجة أهمية التحكم في التكنولوجيا، احتمال ظهور تكنولوجيات جديدة)، المحيط و الزبائن.
5. المعلومات المتاحة و المعلومات المفقودة:

أول ما يتم تعريف المعلومات التي نحتاجها، يجب تقييم أولاً المعلومات المتاحة على مستوى المؤسسة، إذ أنه ليس من المهم البحث عن معلومات نعرفها.

- ما هي درجة المعارف التي تمتلكها المديرية بخصوص الأمور التكنولوجية والاقتصادية؟
- هل تم تعريف المعلومات ذات الأولوية؟

• ما هي المعلومات المتاحة؟ و من جمعها و كيف؟

• متى تم جمعها؟ كيف تم تخزينها؟ أين؟ و من يستطيع استعمالها؟

• كيف تدور المعلومة؟

• كيف تساهم المديرية في العملية المعلوماتية؟

6. تفعيل الاحتياجات:

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

عملية الذكاء الاقتصادي تتكون من جريان دائم للمعلومات و التطور المستمر، الذي يعبر عن التغييرات الحاصلة في المحيط التي تسمح للمؤسسة بالتحرك.

فمن أجل بناء نظام ديناميكي، يجب تحديد فورا و بانتظام المعلومات المحتاج إليها. و بما أن الاستراتيجية والمؤسسة تتغير، فإن عملية الذكاء الاقتصادي يجب أن تعدل في ظل هذه التغييرات، والاستراتيجية كذلك يجب أن يعاد تعديلها دائما بفضل استقبال المعلومات الجديدة المجمع (الفرص الجديدة، المخاطر الجديدة، الاحتياجات الجديدة...)

وبالتالي فإن الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية ديناميكية تسمح بتحقيق تغيرات فعالة وبسرعة. الآن لدينا صورة حول المؤسسة ومخططاتها الاستراتيجية، أي أن تحديد الحاجات من المعلومات أصبح سهلا. و يمكن تقسيم المعلومات إلى نوعين:<sup>1</sup>

1. المعلومات المجمع من أجل الإجابة على حاجة خاصة.
2. المعلومات المجمع بصفة مستمرة حول العديد من العوامل الخارجية التي لها تأثير كبير على تطور استراتيجية المؤسسة. أو يمكن تقسيمها حسب وظائف المؤسسة:<sup>2</sup>
  - المعلومات التكنولوجية.
  - المعلومات العلمية و التقنية.
  - المعلومات المتماشية مع النظام، المعيارية و القانونية.
  - المعلومات المالية و التجارية.
  - المعلومات السوسولوجية و السوسيو اقتصادية والثقافية.هذه المرحلة هي الأساس الذي تقوم عليه المراحل الأخرى، و بعد تحديد مختلف المعلومات المطلوبة نتقل إلى التفعيل وهي البحث وجمع هذه المعلومات.

### ثانيا : مرحلة جمع المعلومات

هذه المرحلة يجب أن تنظم في مجموعة من الخطوات:

1. تكوين محاور البحث عن المعلومة:

<sup>1</sup> - Intelligence Economique, **un guide pour débutants et praticiens** , op cit, p 57

<sup>2</sup> guide de l'intelligence Economique p 11 voir: [media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide\\_IE\\_pour\\_la\\_Recherche\\_211831.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide_IE_pour_la_Recherche_211831.pdf) visité le 13/12/2012 à 10:20

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

لقد قمنا سابقا بمرحلة تعريف الاحتياجات، والآن من الضروري ترجمة طلبات المعلومات في شكل موضوع أو أسئلة واضحة و محددة وبالتالي انتقاء وترتيب مختلف مصادر المعلومات وتعريف المصطلحات والكلمات المفتاحية.

2. تعريف مصادر المعلومات الموثقة و الملائمة لوسائل و إشكالية المؤسسة

مصادر المعلومات الداخلية<sup>1</sup>

- الوثائق الداخلية: وثائق التسيير، دلائل الإجراءات الداخلية، تقارير خدمة ما بعد البيع، الدراسات التسويقية، الميزانية و الوثائق المحاسبية...

- الملفات: الزبائن، الموردن، المنقبين... تحليل الطلبات الخارجية الرسائل المستقبلية، الاستفهام حول الموقع الالكتروني للمؤسسة...

- مصادر المعلومات الخارجية :

- الانترنت: هو في الوقت الحالي المصدر الأساسي لجمع المعلومات .

"المعلومات الجيدة هي كلها في الانترنت، و المعلومات الرديئة هي كلها في الانترنت

(R.wachbroit, Université du Maryland )"

من الضروري معرفة أنواع وسائل البحث المتاحة والتحكم في بعض الوسائل العامة للبحث، فأسهل طريقة للبحث هي استعمال المحركات والدلائل وهي كالتالي<sup>2</sup> :

- محركات البحث ( Moteurs de recherche ) : مثل Yahoo, Google, Altavista

تسمح هذه المحركات بعملية البحث عن المعلومات، إذ أن هناك محركات بحث للصور، الفيديوها..

- الدلائل السنوية (Annuaires): ميزة هذا النوع من البحث هي القدرة على تعريف مصادر المعلومة الملائمة.

- المدخل الرئيسية ( Les portails ): تجمع روابط لعدة مواقع.

- مواقع الإنترنت: مواقع المنافسين، كما أن المنتديات هي من أفضل وسائل تبادل المعلومات.

وهناك مصادر أخرى مهمة نذكر منها:<sup>3</sup>

- الكتب، المجالات، المؤلفات التقنية: الآن المؤسسات تعتمد بقوة على الإعلانات المكتوبة:

<sup>1</sup> - Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p 11.

<sup>2</sup> François Jakobiak, Le management de l'information et des connaissances, Secrétariat Généralde la Défense Nationale , Mission du Haut Responsable à l'intelligence Economique p 07, voir : gael.plantin.free.fr

<sup>3</sup> - Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens , op cit, pp( 71-72)

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

البيانات الخاصة، الكتب، المجلات، هذه المعلومات لكي تكون فعالة يجب أن تقرأ جيدا، تخزين، و نشر على جميع مستويات المؤسسة، الإعلانات لا يجب أن تكون محصورة فقط في المعلومات العامة و إنما يجب أن نضم أيضا معلومات أخرى مثل :

دراسة السوق، التطورات التكنولوجية على مستوى السوق، الأنظمة.

-التواصلات الشخصية : التواصلات تكون مع :

- الزبائن :هو عبارة عن مصدر موثوق للمعلومات لأنه يعبر عن خيارات للمنتجات والخدمات و يمكن أن تعطينا المقارنة المرجعية (Benchmark) على حالة المنافسة، فالزبائن عامل مهم لمنافسة المؤسسة.

- الموردين: مثل ما هو في حالة الزبون، فالمعلومات الآتية من المورد تمثل عامل مفيد في عملية اتخاذ القرار، فالمورد يحمل معلومات حول المنافسين، القطاع، تكنولوجيا مجال خاص.

- المستشارين: بسبب خبراتهم و كفاءتهم، فانه يعطي معلومات محددة حول المواضيع التي تهم استراتيجية المؤسسة.

• منشآت الدعم:غرف التجارة، المنظمات المهنية.. تعتبر هذه المنشآت ضرورية لأنها تعطي المعلومات على شكل قانوني و تقني حول القدرات المالية الجديدة، الشركاء... كما يمكن أن تكون نقطة انطلاق "من أجل التحليل.

- الإدارة: تعطي معلومات حسب الأنظمة و العقود العامة، و هي ممول للإبداع من خلال برامج الترويج والتحسيس.

إضافة إلى :

- التظاهرات، الملتقيات الصالونات، السفر، الأبواب المفتوحة...

- موردي المعلومات: الصحافة و الإعلانات الصغيرة، الوسطاء التجاريين للمعلومات، قواعد وبنوك المعلومات، القنصليات، المنظمات المهنية.

ملفات المنافسين: اللافتات الإشهارية، تقارير الأعمال، البيانات الرسمية للصحافة.

3. تنظيم جمع المعلومات<sup>1</sup>

العمل الجاد لرؤساء المؤسسات الذي يهتم بوظيفة تنسيق عملية الجمع.

تعيين شخص معين مسؤول عن عملية الجمع .

تقييم تكلفة البحث و ملائمتها مع قدرات المؤسسة .

<sup>1</sup> - Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p 12.



## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

القيام بالعمل أو التوكيل بعمله .

التحكم في الكفاءات المتاحة، الكلفة، سرية المعلومات المبحوث عنها.

تحسيس الأجراء من أجل جمع المعلومة .

التعبير بوضوح عن الرهانات قصيرة، متوسطة، طويلة الأمد في المؤسسة.

توضيح الأهداف و النتائج المتوقعة من عملية الجمع.

تحديد أهداف محددة للأجراء المعنيين حسب كفاءاتهم و أعمالهم داخل المؤسسة.

تكوين ثقافة جمع المعلومات ( القدرة على السؤال، زيادة قيمة المشاركة في جمع و توزيع المعلومة).

ما نوع الآليات الموضوعة؟

كل مؤسسة يجب عليها وضع آليتها الخاصة الملائمة لحجمها، بنيتها، عدد الأجراء المعنيين، دوران المعلومات، ثقافتها...

4. جمع المعلومات وسيورتها: 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 سببا في الحصول على معلومات أخرى.

و يمكن تقسيم المعلومات حسب قيمتها أو حسب وسائل الحصول عليها إلى ثلاث أنواع:<sup>1</sup>

المعلومات البيضاء: والتي تشير إلى المعطيات المسموحة و سهلة الإدراك، والتي تعرف أيضا بالمعلومات المفتوحة، و التي نجدها في الوسائل العامة للإعلان، يمكن إيجادها في الكتب، الصحافة، المجلات، قواعد المعطيات، الإنترنت..... و تمثل حوالي 80 % من التدفقات المعلوماتية.

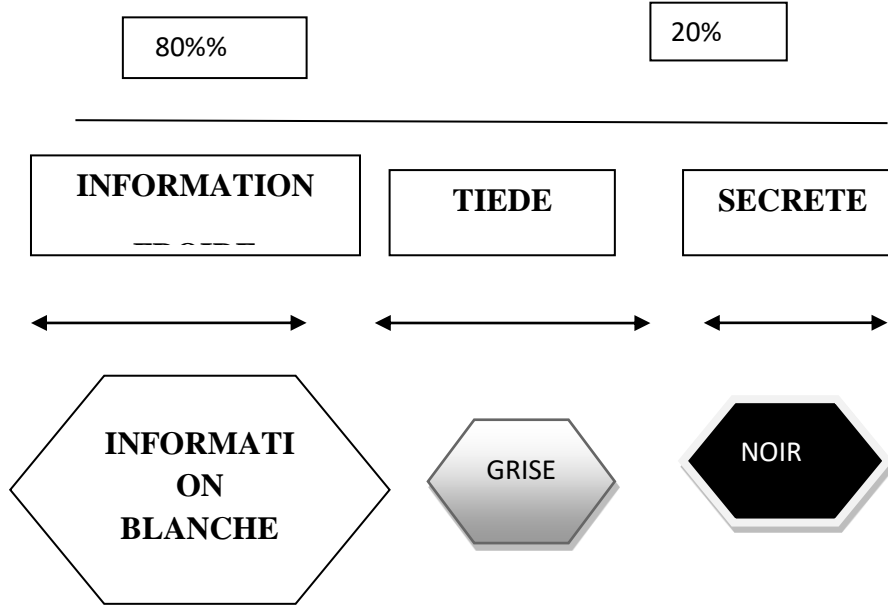
المعلومات الرمادية: هي أيضا مسموح بها، و لكن تتميز بصعوبة معرفة سبلها وأماكنها، لأنه لا يمكن تواجدها في أي إعلان لما لها من قيمة استراتيجية عالية و يمكن تمثيلها في التقارير و البرقيات من السفارات والقنصليات... المعلومات السوداء : هي في غاية السرية و محدودة النشر، القليل من الأشخاص فقط يمكنهم الوصول إليها، بمجرد حيازتها يمكن أن يؤدي ذلك إلى توابع عدلية و عقوبات للشخص أو المؤسسة الفاعلة لأنه يتم الحصول عليها من دون موافقة الجهات المعنية. ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - Djibril Diakhate, cour : Veille Strategique 2010 عن /: 2011,الأساسي المصدر

AFNOR, Association Française de Normalisation. -Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

الشكل رقم (15) أنواع المعلومات



Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens op cit, p 77

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن المعلومات البيضاء تأخذ أكبر نسبة من مجموع المعلومات، تأتي بعدها المعلومات الرمادية في حين المعلومات السوداء هي تقريبا غير ممكن الحصول عليها إلا بطرق غير شرعية.

### ثالثا : مرحلة تحليل المعلومات

مرحلة التحليل هي المرحلة الجد حساسة في عملية الذكاء الاقتصادي، الهدف منها تقديم معلومات ملائمة للمقررين النهائيين تجيب على احتياجاتهم الخاصة، فهم يفضلون أن تقدم لهم تحليل هادفة ومحددة، براهين، نصائح... على أن يقدم لهم حجم كبير من المعلومات غير محللة. في العموم فإن عملية تحليل المعلومات قدم في مرحلتين:<sup>1</sup>

#### 1. المصادقة على المعلومة:

الخطوة الأولى في عملية المصادقة تتطلب تأمين ملائمة و صحة المعطيات لأنها ليست مضمونة، فالمعطيات تكون ملائمة عندما تتوافق مع الحاجات من المعلومات، و تظهر قيمتها عندما تتم المصادقة عليها.

في عملية المصادقة على المعلومات، أحسن الطرق هي التالية:

- تعريف المصادر الأساسية للمعلومات و التأكد من مصداقيتها من طرف خبراء وأشخاص أكفاء.

<sup>1</sup> - Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens op cit, p 77

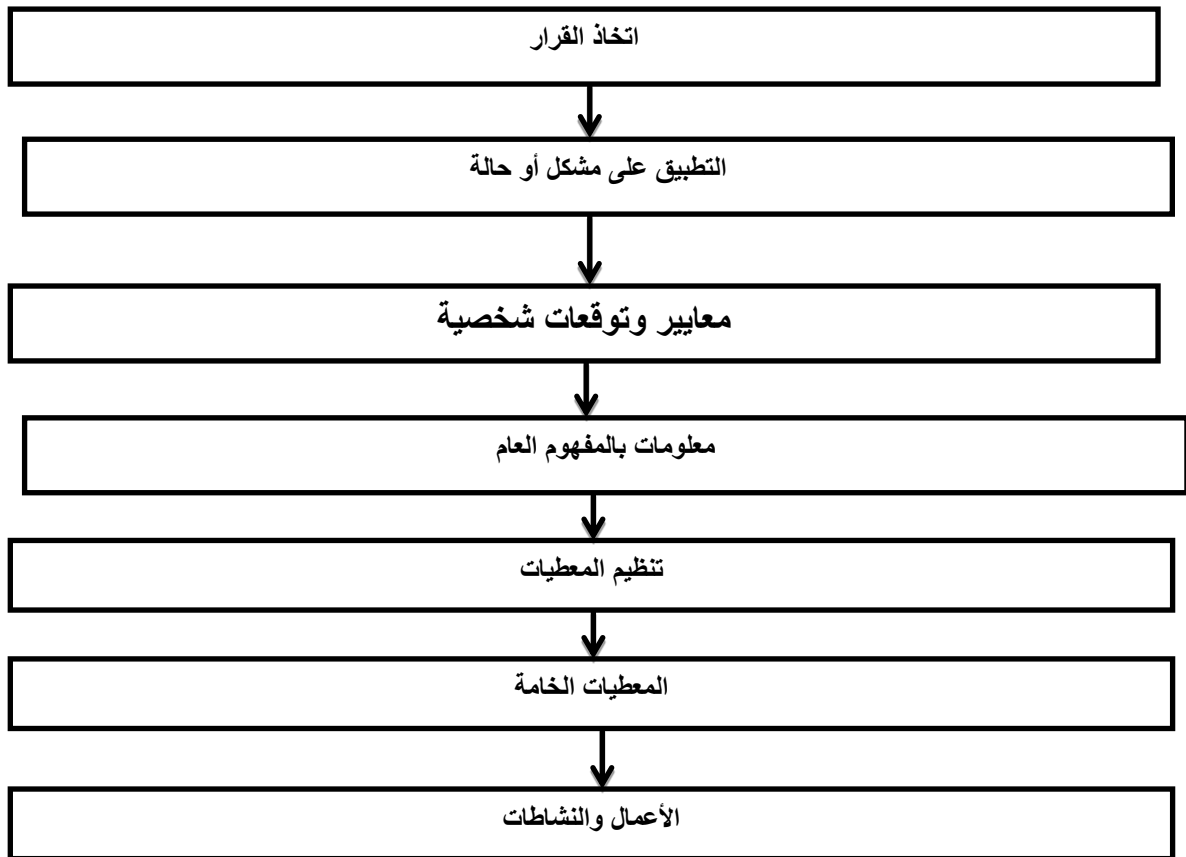
## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

- مراقبة الإجراءات المستعملة في الحصول على معطيات إحصائية.
- البحث عن مصادر متعددة من أجل نفس المعلومة و مقارنة المعطيات المحصلة.
- الموافقة على المعلومة من طرف الخبراء الخارجيين.

### 2. تقييم المعلومة ( استعمال المعلومة من أجل إنتاج معارف ):

بعد تعريف نوعية وجودة المعلومة والمصادقة عليها، يجب تحديد إذن قيمتها الاستغلالية من خلال طرق التحليل، الهدف من التحليل هو تحويل كمية وحجم المعلومات الخامة المجمعة إلى قيمة مضافة كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم (16) المعطيات تصبح ذكاء عند استغلالها



**Source :** Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p is juhusll 78 www \$1“Understanding information”. P.A. Consulting. The IT Management Programme Synopsis de rapport interne P.A. Londres, 1994

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

في عملية الذكاء الاقتصادي فان هناك دورة مؤسسة بصفة جيدة بين المعطيات الخامة ومستوى الجودة العالية، العملية تبدأ من المعطيات الخامة من أجل تحويلها إلى معارف، و لكن هذه المعلومات تأتي من عدة مصادر قانونية وغير قانونية لذا يجب أن تمر بعدة خطوات من أجل تحويلها إلى ذكاء.

فالخطوة الأولى هي تنظيم، فهرسة وتخزين المعلومة، وفي هذا المجال فإن رأي الخبراء يمكن أن يأتي بقيمة مضافة.

والخطوة الثانية تتطلب معالجة هذه المعلومة الخامة من أجل إنتاج معلومة وسيطة البث.

أما الخطوة الثالثة فهي التي تظهر أقصى قيمة للمعلومة، وهذا هو قلب الذكاء الاقتصادي.

وسائل التحليل:

هناك العديد من وسائل التحليل قوية الفائدة من أجل استخراج قيمة المعلومة في مجال المنافسة في الأسواق، التكنولوجيا...

من بين التقنيات المتاحة يمكن أن نذكر:<sup>1</sup>

- نموذج "بورتر"

- تحليل "SWOT"

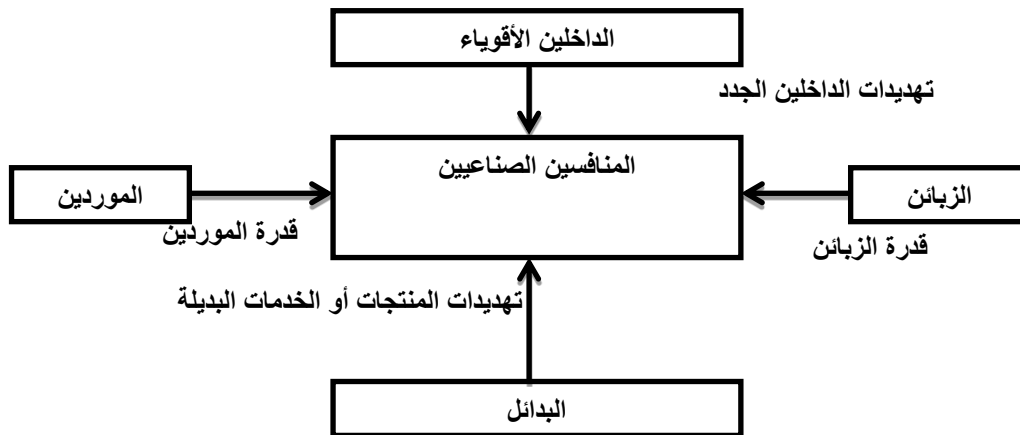
- تحليل وضعية المنافسين

- تقنيات اختبار الكفاءات.....

### 1- نموذج بورتر:

ان مدير المؤسسة الذي يبحث عن الحصول على ميزة تنافسية يمكنه استعمال هذا النموذج:

الشكل رقم (17) القوى الخمس لبورتر الداخليين الأقوياء.



<sup>1</sup> - Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens , op cit, p 79

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

Source : Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Éditions **Afnor**, 2 eme édition, France, 2007, p5 المصدر الأساسي

Michael PORTER, Choix stratégique et concurrence, Economica, Paris, 1986

نموذج "بورتر" يبين لنا مختلف الضغوطات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، فأهم خطر يواجهها هو قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة في المجال الذي تعمل فيه، كما أن تهديدات الداخل الجديد للسوق يمكن أن تشكل خطر عليها إذا كان هذا الأخير قويا، و ظهور منتجات بديلة عن المنتجات التي تقدمها يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مبيعاتها و فقدان زبائنها، هذا إضافة إلى قدرة الزبائن و الموردين على التفاوض، فالزبون يطلب تخفيضات و المورد العكس مما قد يؤدي إلى انخفاض أرقام أعمالها، هذه كلها تهديدات على المؤسسة الانتباه إليها و التحضير لها مسبقا بخلق عدة حلول من أجل تفادي السقوط و القدرة على المنافسة القوية.

### 2. تحليل SWOT

معنى SWOT هو: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات هذا التحليل يسمح بالمساعدة على تحليل استراتيجية المؤسسة

#### الجدول رقم (6) مصفوفة SWOT

العناصر الداخلية	القوة	الضعف
العناصر الخارجية	استعمال القوى الداخلية من أجل استغلال الفرص الخارجية	تحسين الضعف الداخلي و محاولة استغلال و بعض الفرص الخارجية
التهديدات	استعمال القوى الداخلية من أجل تجنب أو تخفيف المخاطر والتهديدات الخارجية	سياسة دفاعية من أجل تخفيض الضعف الداخلي و أو تجنب التهديدات الموجودة

Source : **Intelligence Economique** ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p82

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

هذه المصفوفة هي بمثابة تحليل داخلي و خارجي في نفس الوقت، فالمؤسسة التي تسعى إلى البقاء لا تنشغل بتحليل جانب دون الآخر، فمثلما التيقظ و مراقبة البيئة الخارجية مهم، كذلك معرفة المؤسسة لوضعيتها وإمكانياتها أهم، هذا من أجل اتخاذ القرار السليم وعدم التسرع.

3. تحليل وضعية المنافسين: هي واحدة من الطرق التي تسمح بتعريف أهم المنافسين للمؤسسة و أيضا مكانة المؤسسة في القطاع.

4. تقييم الإنجازات: تقييم الإنجازات هو عملية مستمرة تسمح بتحديد، دراسة و تحليل أحسن المؤسسات، المنتجات، الخدمات والطرق، وضعت هذه الطريقة من طرف اليابانيين، هذه المنهجية تطورت أكثر وأكثر في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا، فتقنيات تقييم الإنجازات يسمح باستخلاص الدروس من الأخطاء و النجاح في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

وفي نهاية هذه المرحلة و كملاحظة يمكن القول أنه خلال عملية التحليل قد تكون عملية إعادة جمع معلومات جديدة ضرورية إذا كانت المعلومات المجمعة لا تلبي الاحتياجات فالتحليل يسمح بتعريف الاحتياجات من المعلومات المكتملة التي لم تأخذ بعين الاعتبار في البداية.

### رابعا : مرحلة بث المعلومات من أجل اتخاذ القرار

بمجرد المصادقة على المعلومات المجمعة يجب أن تقدم تحت تصرف من هم بحاجة إليها داخل المؤسسة في جو من الأمان. إذ أن البحث، جمع، تحليل المعلومة ليست إلا مراحل وسيطة هدفها الأساسي هو الاستعمال، فيما أن منتج المعلومات قليلا ما يكون هو المستعمل فان المعلومة عليها أن تدور، وكلمة الدوران نعني بها تماما البث، فمن أجل أن يستطيع كل واحد الوصول إلى المعلومات الضرورية و المفيدة لأعماله، المعلومة يجب أن تكون متاحة، مفهومة، وسهلة الوصول، وهذه المرحلة تعتمد على ثلاث عناصر<sup>1</sup>:

#### 1. تقسيم المعلومات حسب درجة حساسيتها:

تقسيم المعلومات التي سوف يتم بثها داخل المؤسسة هو جد ضروري إذ أنه:

- يسمح بتجنب بث المعلومات الحساسة، السرية التي يجب بثها بشروط، أو تجنب بثها إلى الخارج و التي يمكن أن تأتي بخسارة الأعمال للمؤسسة.
- يسمح بالتحديد الجيد لسبل الوصول إلى المعلومات التي يمكن أن تكون مفيدة للمساعدين في مجال عملهم.

<sup>1</sup> - Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit , pp (16-17)

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

عموما تقسم حساسية المعلومات إلى ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

• المعلومة العامة: متاحة لجميع الأشخاص، و في حالة إفشاءها خارج المؤسسة، العواقب سوف تكون معدمة أو منخفضة، يتعلق الأمر بأغلبية المعلومات.

• المعلومة المحددة: إفشاءها يمكن أن يضر المؤسسة، إفشاء المعلومة المتعلقة بالزبائن مثلا يمكن ترجمتها بذهاب الثقة بمؤلاء الآخرين و أيضا ذهاب حصة السوق لصالح المنافسين....

• المعلومة الجد سرية : إنشاءها يضر بصفة كبيرة المؤسسة (أسرار الإنتاج، استراتيجية المؤسسة..): خسائر مالية متزايدة، تشويه صورة المؤسسة... يمكن للمعلومة التي تكون جد سرية أن تصبح بعد وقت معلومة مفتوحة.

2. تحديد الأشخاص الواجب وصولهم للمعلومة:

من أجل السماح للمؤسسة من العمل بفعالية، مدير المؤسسة يجب أن يحدد الأشخاص الواجب وصول مختلف المعلومات إليهم من أجل تحسينها، لأن سوء الاستلام يمكن أن يضر بنشاط المؤسسة و بالتالي يجب:

- حماية المعلومات عن طريق تسميتها معلومات حساسة و عدم إفشاءها إلا لبعض الأشخاص المعنيين لتجنب خطر خلق جو من سوء الظن و انعدام الثقة الذي يضر بنشاط المؤسسة.

- تحديد سبل المعلومات التي يمكن أن تضر بالمؤسسة بالإضافة إلى مخاطر تسرب المعلومات الحساسة و وضعها تحت تصرف مجموعة من الأشخاص.

3. تحديد أدوات بث المعلومة:

- الاجتماعات: يجب تعريف بدقة من يمكن و من يجب أن يشارك، يحضر الملفات التي سوف يتم بثها و من يحدد المخطط، وإذا كان حجم المؤسسة يسمح، فان الوضعية الرسمية للاجتماعات الداخلية يسمح بدوران جيد للمعلومة و تبادل الأفكار من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، و أيضا بين مختلف المستويات.

- تقارير المهمات و استخلاصات الزيارات: تحديد المرسل إليهم، درجة السرية، خصائص التخزين (أين يتم تخزينها؟، كيف؟ : في شكل أوراق، إلكترونيا...).

- الرسائل المعلوماتية الرسمية (newsletter) و الجرائد الداخلية: السياسة المتعلقة بالنشر يجب أن تعرف مسبقا و تحدد جيدا ما تستطيع كتابته.

- الرسائل الالكترونية الداخلية: هو عبارة عن أداة لبث المعلومة جد مستعملة و تقدم عدة ميزات: بساطة الاستعمال، التحديد السهل للمستقبلي الرسائل، استعمال هذه الأداة يجب أن يكون في إطار من الأمن

<sup>1</sup> - Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, op.cit, p16

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

كاستعمال أنظمة حماية وأمان **antivirus, pare-feu,antispam** ... للموزعين والبريد المعلوماتي وتأمين التبادلات عن طريق ترقيم المعطيات الجذ حساسة، وهناك قوانين يجب أخذها بعين الاعتبار(لا يجب بعث البريد الإلكتروني إلا للأشخاص المعنيين، عنوان الرسائل يجب أن يكون واضح و مختصر... - الأنترنت (Intranet): هو أداة تسمح ببث و توزيع المعلومة على مستوى المؤسسة أي إتاحة كل أنواع الملفات للأشخاص، و هو موزع على مختلف خدمات المؤسسة، ويضم إمكانية وضع أنظمة الكترونية (forums) مثل الرسائل...، هذه الأداة يجب أن تستعمل في إطار من الحماية للمعلومات.

إذا كانت أدوات الاتصال المعلوماتية متعددة و سهلة الاستعمال، فان دوران و نشر المعلومة لا تتم بدون "تطبيق حقيقي من طرف إدارة المؤسسة ( تنمية ثقافة" التغذية الراجعة، " feed-back " خلق فرص من أجل التبادل ... في هذه المرحلة نجد ثلاث أنواع من العقبات التي تعيق بث المعلومة داخل المؤسسة<sup>1</sup> :

طبيعة ثقافة الأفراد : مثل أقوال بعض الرؤساء " :تعلمت كل شيء، أعرف، إذن لما أحاول أن أعرف؟ "أو " أعرف إذن سأصرف، بما أني أعرف فهذا جيد."

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 و يؤمنون بالتجربة دون محاولة تعلم الجديد والتفتح على ثقافة العالم.

المعلومة المبثثة للجميع ليس لها قيمة و لا تصنع الفارق  
ليس هناك معلومة مفيدة ما لم يتم استعمالها

**Francois Jakobiak** يقسم مراحل الذكاء الاقتصادي كالتالي<sup>2</sup>:

البحث  
الجمع  
البث  
المعالجة

الحراسة

<sup>1</sup> - Guy Massé, François Thibaut, Intelligence Economique , **un guide pour une économie de l'Intelligence Economique**, édition de Boeck, Université Bruxelles, 1er édition, 2001, p193.

<sup>2</sup> François Jakobiak, **l'Intelligence économique PRATIQUE**, op cit, 2001, p 73

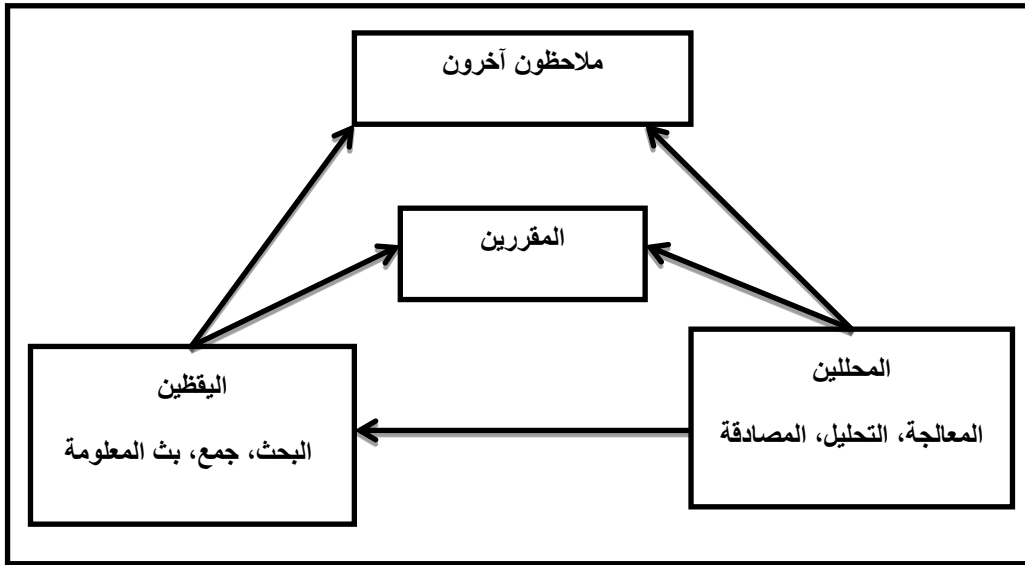


## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

الاستغلال  
التحليل  
المصادقة

يمكن توضيح هذا عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم (18): شبكات البث الداخلية



Source :Francois Jakobiak, **Le management de l'information et des connaissances**, op.cit, p 14

هذا الشكل يبين أن المقررين في المؤسسة يحددون المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراتهم، ويقومون ببثها لليقظين من أجل البحث عن هذه المعلومات، يقوم بمساعدتهم في ذلك ملاحظون آخرون، عند توفيرها يقومون ببثها إلى المحللين من أجل تصفيتها و معالجتها والمصادقة عليها، و عندما تصبح جاهزة يقوم المحللين ببثها إلى المقررين من أجل اتخاذ القرار المناسب، هؤلاء الآخرون يقومون بإعادة العملية فور احتياجهم إلى معلومات جديدة.

بعد بث المعلومات المحللة للأشخاص المعنيين، فإن هذا يساعدهم على تحديد توجهاتهم، وبالتالي فإن هذه المعلومات المبتة تعتبر أساس اتخاذ قراراتهم في محيط المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، إذ أن أهم خطوة في مسار عمل المنظمات هو اتخاذ القرارات الذي من شأنه أن يضع المنظمة في مركز تنافسي مميز، أو يفقدها مساحة واسعة في السوق، ونظرا لكون المنظمة تعمل في محيط تنافسي متغير، تجد نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات استراتيجية في أوقات متقاربة جدا، ولا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة إلا على أساس معلومات دقيقة جدا، ومفهومة بطريقة سليمة، حيث اعتبر "آلان جوبيي" مسئول رفيع مكلف بتسيير الذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي، أن النجاح في تسيير شؤون أية مؤسسة يمر حتما عبر التحكم في المعلومة الاستراتيجية والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في

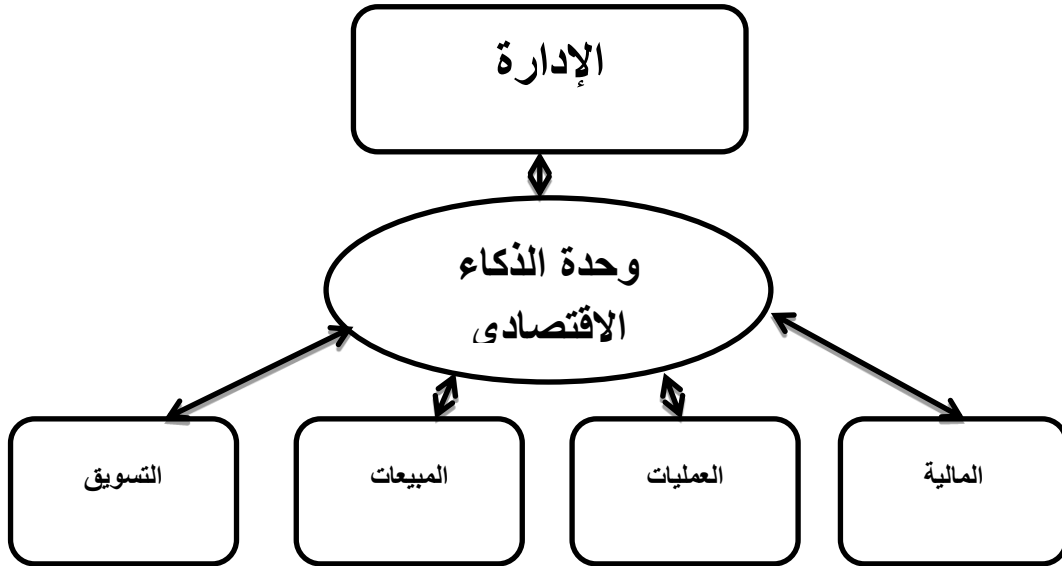
## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

تطوير أعمال المؤسسة وترقية نشاطها المستقبلي، ويحتاج ذلك إلى معرفة كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها لخدمة الأهداف المؤسسة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الحاسمة ذات البعد الاستراتيجي. وعليه فإن حسن استخدام العناصر الأربعة السابقة وتطبيقها بصفة جيدة، يجعل النشاط الاقتصادي لتلك المؤسسة أكثر تأثيراً في مجال اختصاصها، وأكثر كفاءة من حيث أداء أعمالها، وترفع من إيراداتها وتقلص تكاليفها، وتحسن علاقاتها مع الزبائن والموردين.

### المطلب الثالث: أشكال الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (19) مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة



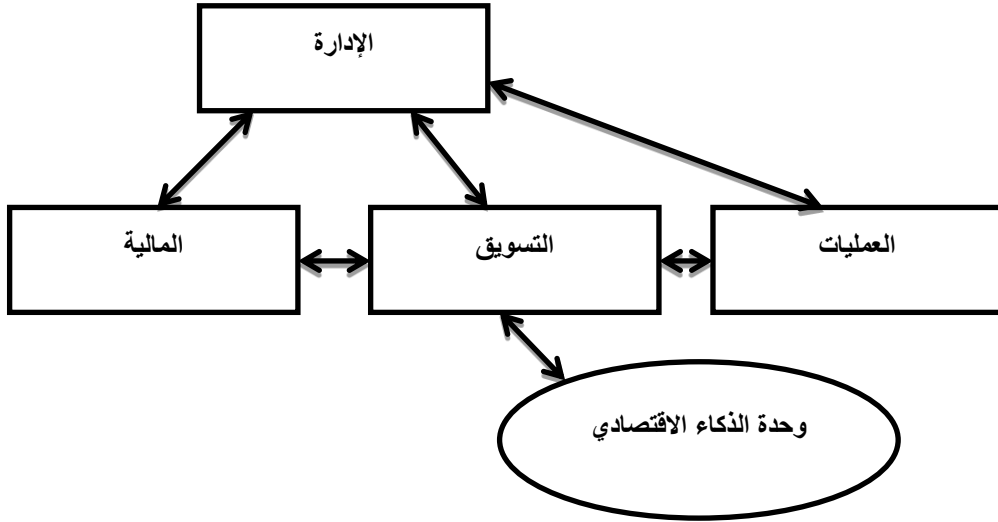
Source :Intelligence Economique : una guide pour débutants et praticiens ,op cit, p33

في الشكل رقم (19) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

<sup>1</sup> Intelligence Economique ; un guide pour débutants et praticiens ,op cit, p-p (33-34)

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

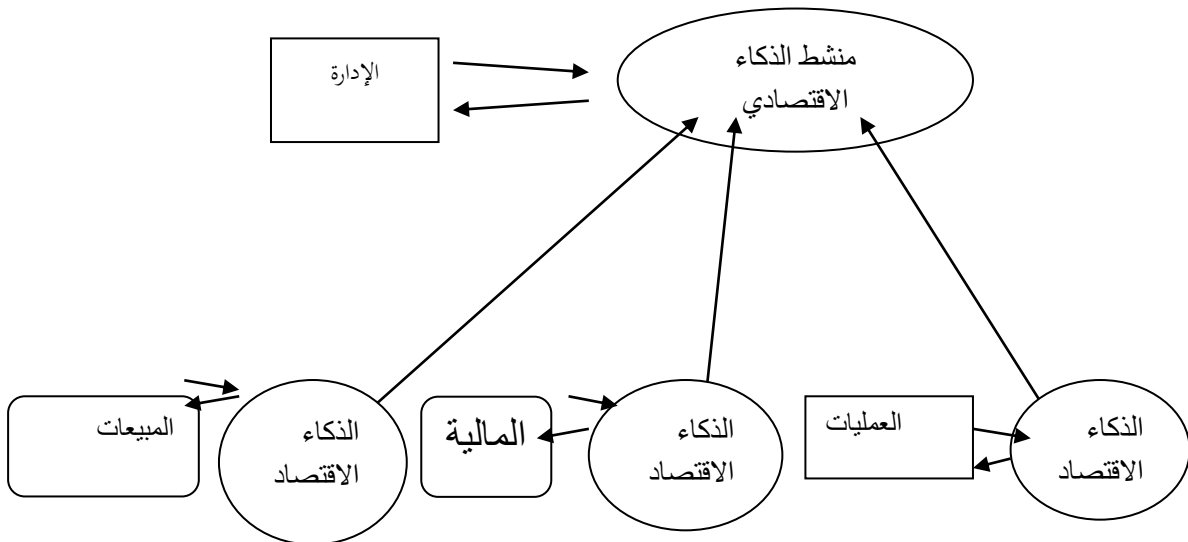
الشكل رقم (20) : خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته



Source :Intelligence Economique; un guide pour débutants et praticiens. op cit, p33

في الشكل رقم (20) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة و الرابط بينها و بين الزبون و التي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة و مع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة.

الشكل رقم (21) : وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة



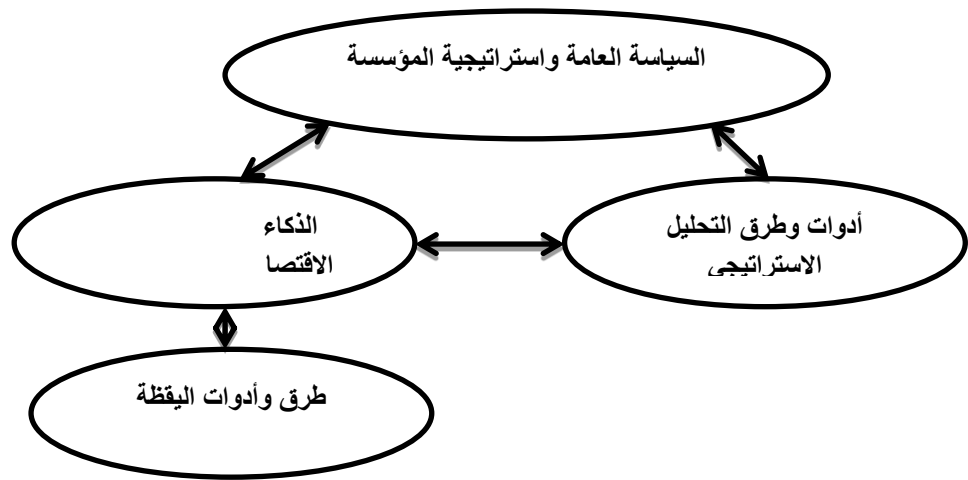
Source :Intelligence Economique un guide pour débutants et praticiens, op.cit, p34

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

أما في هذا الشكل رقم (21) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير و الذي هو منشط الذكاء الاقتصادي و الذي يختص أيضا بالإدارة العامة.

و هناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي : في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي؟ والشكل رقم (22) يوضح موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

الشكل رقم (22): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source : l'intelligence économique, un dispositif de gestion de l'infomation stratégique, Conférence Club IE du Clusir RbA, le 13 octobre 2010, CLUSIF, CLUSIR, P 13 voir : /presentationie-1-13-10-10.pdf [www.clusir-rha.fi/sitesdefault/files/upload](http://www.clusir-rha.fi/sitesdefault/files/upload)

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو من اختصاص السياسة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الاستراتيجي و تحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته يعمل على تحديد طرق و أدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، و تتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

## الفصل الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل الثاني إلى أبعاد الذكاء الاقتصادي التي تتمثل في الأنشطة المرتبطة برصد البيئة الداخلية والخارجية بهدف تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، وكشف الفرص والتهديدات، حيث تعرفنا على مفهوم التنافسية وسياسة الأمن الاقتصادي، بالإضافة إلى سياسة التأثير التي يجب أن تتبناها المؤسسة، ثم عرجنا إلى مستويات نظام الذكاء الاقتصادي التي تم عرضها على المستوى الجزئي والكلّي، ثم التطرق إلى وسائل نظام الذكاء الاقتصادي المتمثلة في ملمح نوايا وقدرات المسيرين والبانشماركينغ وتحليل الاستراتيجية المستقبلية فتوقع الاستراتيجيات التنافسية، انتقالاً إلى محاولة إدخال منتج جديد وختاماً بمحاولة تحليل تكاليف الإنتاج. اذن الذكاء الاقتصادي هو ممارسة قديمة وجديدة قديمة بالنظر لوجود تطبيقات بدائية لبعض الممارسات التي تدخل ضمن الذكاء الاقتصادي كمحاولة فهم البيئة من خلال مراقبتها ومحاولة معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين وذلك بالاستعلام عنهم، وهذا كله من أجل اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة لأنه يسمح بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بالاستخدام الأمثل للمعلومة لدعم 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.

## الفصل الثالث

المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

تمهيد :

إن استخدام المعلومات بفعالية أصبح المطلب الأساسي لنجاح المؤسسات بمختلف أشكالها في عصرنا الحالي الذي أصبح يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة و المعقدة، و الذي بات يفرض على معظم المنشآت أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المرتبطة بوظائفها الإدارية المختلفة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و كذلك القرارات الوظيفية العديدة التي تعكس محور نشاطها و مهامها الأساسية. لأجل ذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمؤسسات المعاصرة حيث أن تدفق المعلومات هو السبيل للحياة و البقاء و الاستمرار بالنسبة للمؤسسات، شأنها في ذلك شأن الدم في جسم الإنسان كضرورة للحياة. و التحكم في تسيير أو إدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، و نظرا لكثافة المعلومات و تعقدتها أحيانا، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تصمم نظاما خاصا للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكبير من المعطيات التي تتعامل بها و يسهل عملية التخزين و المعالجة و كذا إيصالها إلى المعنيين و حتى يكون هذا النظام ذو فعالية يتحتم إمداده و بشكل دوري بالمعلومات اللازمة. غير أن نظام المعلومات التقليدي أصبح غير كاف في مواجهة تحديات هذا العصر لكونه يهتم بالبيئة الداخلية و إدارة المعلومات الداخلية و يهمل المعلومات الخارجية. و هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع متغيرات و مستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير و المعقدة حيث أن هذا النظام يكون مفتوح على البيئة الخارجية و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الاستراتيجية و هو نظام يسمح للمؤسسة برصد و تتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها و قد يؤثر على نشاط المؤسسة. سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية كرادار للمؤسسة

المبحث الثاني : نظم المعلومات كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي:

### المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية كرادار للمؤسسة

تشهد بيئة الأعمال أكثر من أي وقت مضى تحديات كبيرة ناتجة عن انفتاح الأسواق على بعضها البعض بسبب العولمة وزيادة حدة المنافسة، وغزارة الابتكارات التكنولوجية، كل هذا جعل منها منبعا لعدم التأكد والغموض وعدم الاستقرار. الأمر الذي فرض تحديا كبيرا أمام المؤسسات الاقتصادية من أجل تأكيد وجودها وضمان استمرارها، وتحقيق هذا يتطلب رفع قدرتها التنبؤية والاطلاع الجيد والمستمر على المحيط بإتباع مبادئ اليقظة الاستراتيجية التي تعد من الآليات الأكثر فعالية في التعامل مع عدم التأكد والتغير البيئي، خاصة في ظل الانتشار الواسع والاستحداث الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي فرضت تحديات جديدة ينبغي الاعتماد عليها في إرساء نظام فعالية اليقظة الاستراتيجية .

لقد انتشر مصطلح اليقظة في فرنسا منذ بداية سنوات الثمانينات (1980) فترة تطور الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات<sup>1</sup>، واستخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعة على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجومية لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورة دفاعية الحماية تلك المعارف<sup>2</sup>. ولقد وضح كل من **MARTINET et MARTI** في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر، ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو الرادار الثاني يتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الخاصة به<sup>3</sup>. وارتبط مفهومها في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية، في حين المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مصطلح حديث النشأة نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، ارتبط ارتباطا وثيقة بمراقبة وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات. وقد أخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، واتخذ مفاهيم ودلائل عديدة، إذ هي تباينت واختلفت فيما بينها، قبل ذكر التعاريف الخاصة باليقظة الاستراتيجية سوف نعطي تعريف لليقظة بصفة عامة.

<sup>1</sup> - BAUMARD Philippe et BENVENUTI Jean-André. (1998) : **Compétitivité et systèmes d'information (de l'outil d'analyse au management stratégique)**, Paris : Edition Dunod, p:31

<sup>2</sup> - BAUMARD Philippe. (1991): **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**, Paris : édition Masson, p:20

<sup>3</sup> - Martinet Bruno Et Marti Yves-Michel. (1995): Op-Cit, P: 12



"اليقظة هي جمع، تخزين، نشر المعلومة حسب الحاجات إليها"<sup>1</sup> ويمكن القول أنها المراقبة المستمرة و الفعالة لمحيط المؤسسة من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية. فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة استراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي و أصبحت تدعى " اليقظة الاستراتيجية " و في ما يلي عرض لمختلف تعاريف اليقظة الاستراتيجية :

عرفها **Humbert Lesca** على أنها " :ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة،"<sup>2</sup>

أما **G. Verna** " فيعرف اليقظة الاستراتيجية " : ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر واستغلال الفرص من أجل التطور"<sup>3</sup> فتحدد المخاطر ضروري للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مكانة في السوق.

أما "**RIBAULT** " فعرفها على أنها " :المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية ."<sup>4</sup>

### المطلب الثاني : ممارسات اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية تضم في محتواها عدة أنواع من اليقظة و التي تضم كل واحدة منها مجموعة من المحاور و في ما يلي سوف يتم عرض أهم أنواع اليقظة:

#### 1. اليقظة التكنولوجية:<sup>5</sup> ( Veille Technologique )

بالنسبة لـ "**H. Lesca** " فان مصطلح " اليقظة التكنولوجية "يعني الجهود الذي تسعى المؤسسة لفعله، الوسائل المجهزة و الترتيبات المتخذة، بهدف الترصود و كشف كل التطورات والتجديدات المتعلقة بالمجالات التقنية و التكنولوجية الحالية و المستقبلية.

<sup>1</sup> - Jean-Louis MONINO, **l'information au coeur de l'intelligence économique stratégique, document de travail**, Réseaux de Recherche sur l'Innovation (RRI), N 27/2012 p 8.voir : rrien.univlittoral. fr/wp content/uploads /2012 /03/doc27-rri.pdf visité le 13/12/2012 à 10:40

<sup>2</sup> - Ali SMIDA et Emna BEN ROMDHANE . **op cit**, p 2

<sup>3</sup> - Odile Boizard, **veille ou intelligence économique** : Faut il choisir ? Marseille p5, voir : isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm21/isdm21.pdf visitée le 13/12/12

<sup>4</sup> - Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, éditions Afnor,,2 éme édition, France ,2007 ;p 2.

<sup>5</sup> - Corine COHEN, **La surveillance de l'environnement de l'entreprise: des concepts différents mais complémentaires** , université de droit, d'économie et des sciences d'aix, Marseille, Mars 2000, pp (34-35). Voir : [www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf](http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/598.pdf) visité le 13/12/12

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

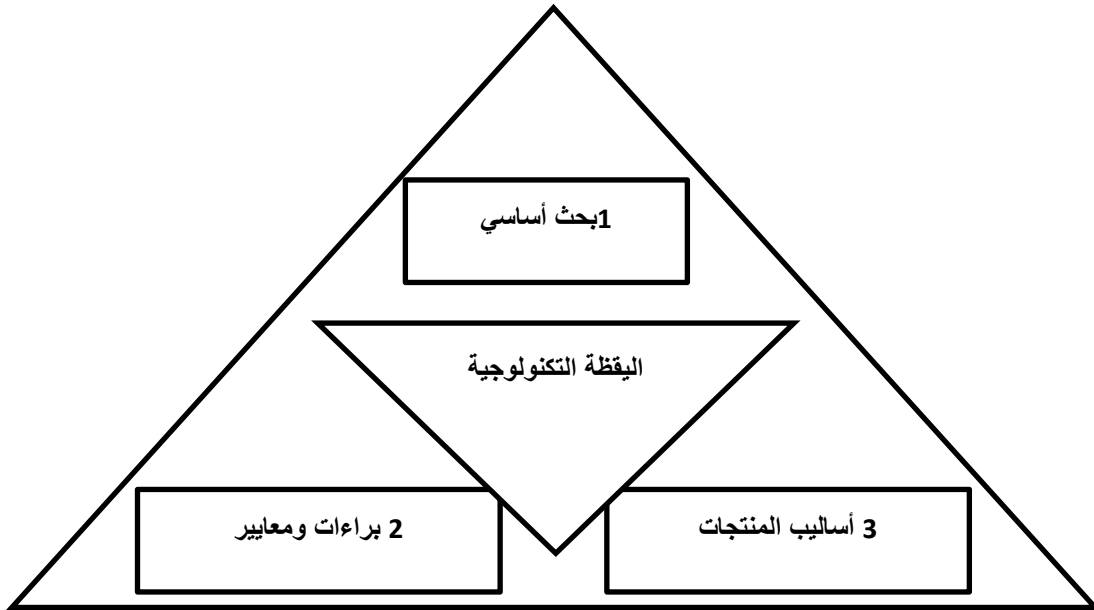
فتعريف " Lesca " يقول أن اليقظة التكنولوجية هي قبل كل شيء تطبيق يتطلب إرادة، وسائل و مؤسسة متفاعلة.

أما " Martinet et Ribault " يحددان طبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية و المتعلقة ب:

- المكتسبات العلمية و التقنية.
- المنتجات و الخدمات.
- أساليب الإنتاج.
- المواد و التخصصات.
- نظام المعلومات.

ويمكن اختصار كل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (23) عناصر اليقظة التكنولوجية



المصدر: د. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص62

وبالنسبة لـ " Francois Jakobiak " فإن اليقظة التكنولوجية تغطي مجال واسع و الذي يتجاوز بصفة كبيرة الإطار البسيط للتكنولوجيا.

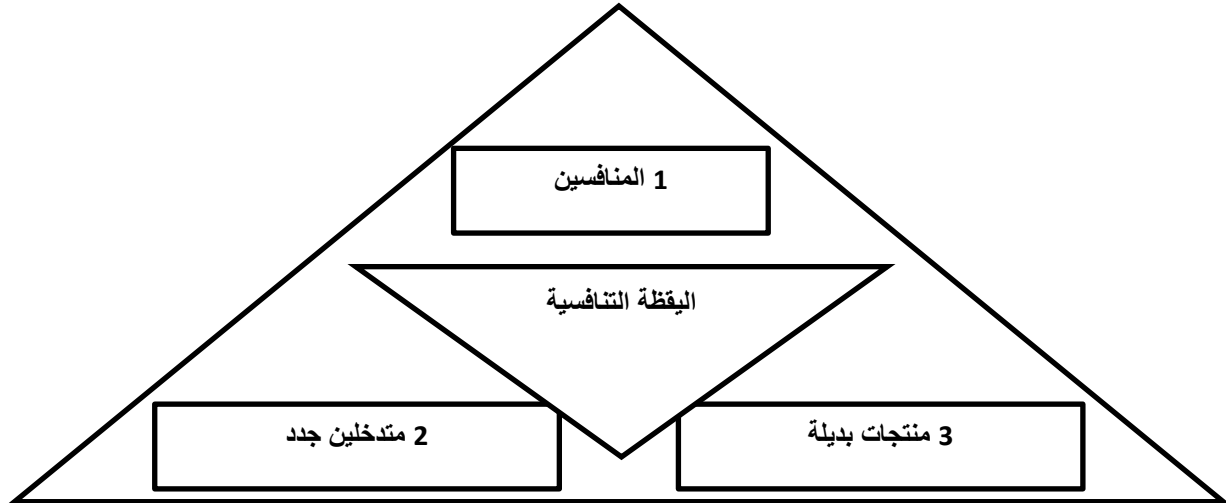
وبالتالي فإن " F. Jakobiak " يعرف اليقظة التكنولوجية كالتالي:

"هي مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، و التأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تخفيض التهديدات وفرص التطور، كما أن ملاحظة وتحليل المحيط يجب أن تتبع ببث جيد للمعلومات المجمعة و المعالجة و التي تفيد في اتخاذ القرار الاستراتيجي".

## 2. اليقظة التنافسية: (Veille Concurrentielle)

فهي ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية من خلال الإصغاء المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة ومنافسي المؤسسة، فالمؤسسة تبحث جاهدة أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين، كما تبحث أن تكون على دراية تامة بالمنافسين المحتملين وإمكاناتهم. واليقظة التنافسية بطبيعتها تمكن المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم، الإنتاج والتكاليف، فهي تهتم بحراسة قوى وضعف تنظيم المؤسسة والتصنيع والتكاليف. بحيث أنها تهتم بالمداخل الجديدة إلى السوق التي قد تظهر بشكل إنتاجي فقال. وذلك كما هو مبين في الشكل أدناه:

### الشكل رقم (24) عناصر اليقظة التنافسية



المصدر: د.مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64

## 3. اليقظة التجارية والتسويقية (Veille Commerciale et Marketing):

فهي تلك اليقظة التي تخص المجال التسويقي وتهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المستهلكين يبقى محل أكبر اهتمام، ويكمن

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

اعتبارها ذلك النشاط بالمؤسسة الذي يقوم بدراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، بحيث تمكن المؤسسة من تشخيص نقاط قوتها وضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها وتنافسيها.

اليقظة التسويقية التجارية: هي البحث، معالجة، و بث المعلومة المتعلقة بأسواق المؤسسة، هذه اليقظة تتعلق بمراقبة:

- تطور سوق المؤسسة: نسب التطور، الكفاءات الجديدة في الأسواق...

- صورتها.

- سلوكيات المستهلكين.

- محاور تواصلات المنافسين.

- دراسة العلاقات مع الموردين و الزبائن..

هذه اليقظة تسمح ب:<sup>1</sup>

- اكتشاف أسواق جديدة.

- اقتراح منتجات جديدة للزبائن.

- مرافقة إطلاق المنتج الجديد.

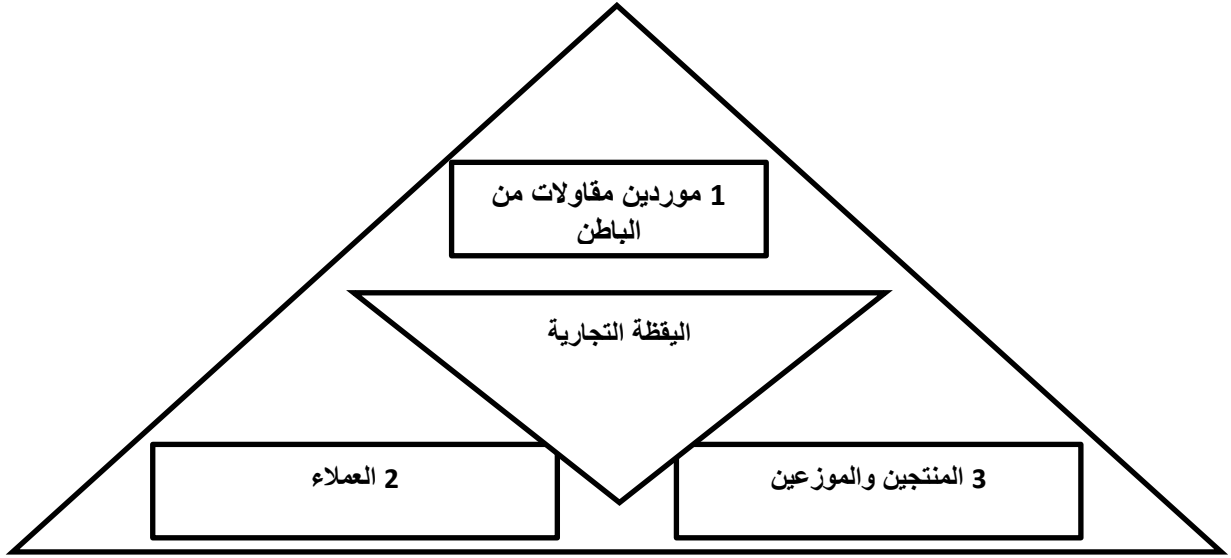
أما " **Martinet et Ribault** " فيقول " : اليقظة التجارية تهتم بالزبائن، الأسواق، الموردين.<sup>2</sup>

وهو ما بينه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> - Mokrane Ali, « dispositif de veille stratégique te conduite du changement » colloque international UFC «Veille stratégique en entreprise (communication, gouvernance et intelligence économique) », Alger, 14-16 juin 2008, p17.

<sup>2</sup> - Corine COHEN. La surveillance de l'environnement de l'entreprise, op cit, p.35

الشكل رقم (25) عناصر اليقظة التجارية التسويقية



المصدر: د.مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص65

4. اليقظة الاجتماعية (Veille Sociétale) : تتمثل في ملاحظة وتحديد كل الظواهر الاجتماعية من صراعات اجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي وتهدف إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة.

#### 5. اليقظة البيئية (Veille Environnementale):

فهي المراقبة والתיقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، وتخص ما يبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة الجيوسياسية، اليقظة الثقافية. وتسمح اليقظة البيئية ب:

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة ( الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية والاحتياجات....).

- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية

- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل و الأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج،

- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

6. يقظة الصورة (Veille Image):

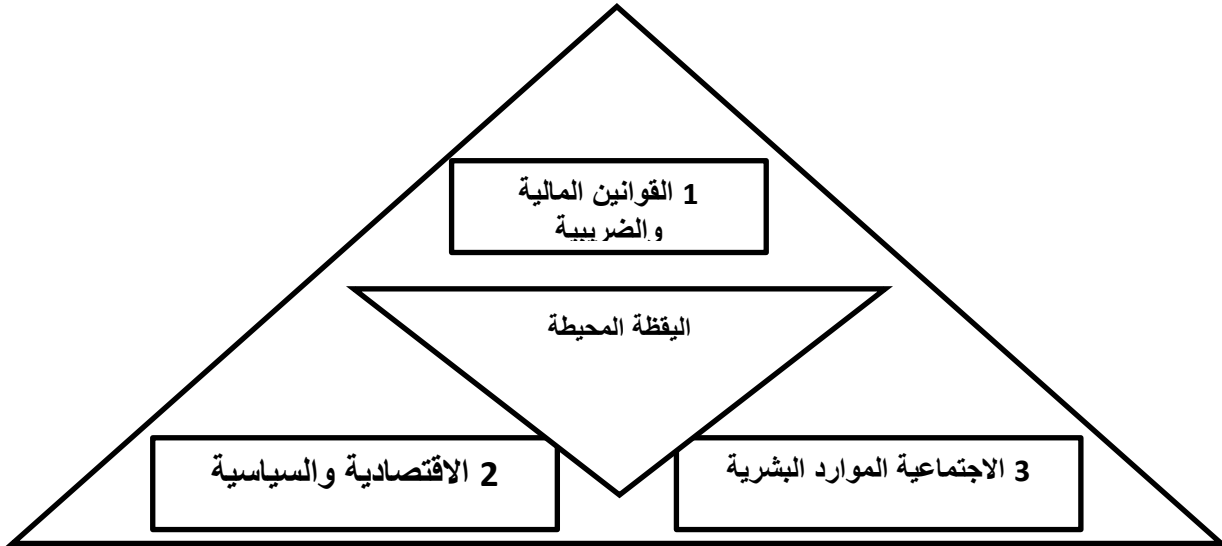
تشير إلى صورة إيجابية أو سلبية عن العلامة التجارية، المؤسسة، الإدارة، شخصية هامة، على شبكة الانترنت، فهي تمثل أيضا اسم الهوية الرقمية أو السمعية الإلكترونية، والتي عرفت دورة رئيسة في حياة المؤسسات الاقتصادية منذ ظهور شبكة الانترنت.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة أبعاد أو جوانب تبحث فيها عن المعلومة الاستراتيجية، بينما باقي أنواعها السالفة الذكر فإنها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة.

7. اليقظة الكلية (يقظة المحيط):

وتهم باقي المكونين للمحيط المؤسسة ماعدا السالفة لذلك، كالعوامل الاجتماعية، الثقافية السياسية، والتي تؤثر على المعايير الاقتصادية والمالية مما يفرض تطوير الوسائل الأساسية الكفيلة بمراقبة الأبعاد الاجتماعية، الثقافية للبيئة العاملة، وكذلك ذهنيات وعادات الأجيال الناشئة ورصد طموحاتهم وانتظاراتهم الحالية والمستقبلية. والتي تؤثر بشكل كبير على إعداد استراتيجية منظمة.

الشكل رقم (26) عناصر اليقظة الكلية



المصدر: د.مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص67

المطلب الثالث: خلية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:

من أجل تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها من تبني اليقظة الاستراتيجية فلا بد من العمل على خلق أو إيجاد تنظيم معين يشمل خلية لليقظة تتوفر على كل العوامل والمؤهلات التي تساهم بشكل فعال في رصد المعلومة أينما

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

كانت وكيفما كانت وفي الوقت المناسب، وبشكل مستمر، وتضمن للمؤسسة الاقتصادية الاستفادة في بيئة سريعة التغيير والتطور، لذا يتطلب ذلك معرفة ممثلها، أوقاتها وأدواتها من أجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية .

### أولاً: نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

ينطوي نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على نوعين أساسيين إحداهما مركزي والآخر لا مركزي وهما على النحو التالي:<sup>1</sup>

. **نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين، ومعالجتها وفق برنامج ونظم خاصة، ثم تنشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة باعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مستويات من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاتف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

**نظام اليقظة اللامركزي:** يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية، وكل منا تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والاستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.

### ثانياً- ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية :

يعتبر المتيقظ أحد أهم ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الوحيد الذي يجيد الاستشعار والرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، مهمته الأولى بالأساس تتمثل في تحسين تطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير ميزتها التنافسية وقدرتها التنافسية. بحيث يقوم بعمليات الرصد والاستجابة على بيئة الأعمال ومن المهام الموكلة إليه يمكن ذكر<sup>2</sup>:

- معرفة الخصوصيات الاستراتيجية للتراث اللامادي بالمؤسسة من براءات اختراع تراخيص،... الخ.
- مسؤول عن حماية التراث اللامادي للمؤسسة من خلال معرفة المعلومة، عدم اليقين بمحيط المؤسسة، أو التضليل ضد الهجمات غير قانونية.

<sup>1</sup> - DUMAS Stéphane. (1994) : **développement d'un système de veille stratégique dans un centre technique, en ligne**. Thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint Jérôme, Université De Droit Et Des Sciences D'Aix-Marseille, p : 42. Disponible à partir le site : [http://quoniam.info/competitive\\_intelligence/PDF/PhDs\\_Guidance/PhD\\_Stephane\\_Dumas.pdf](http://quoniam.info/competitive_intelligence/PDF/PhDs_Guidance/PhD_Stephane_Dumas.pdf). (consulté le 28.03.2014a 12 :36).

<sup>2</sup> - GERMAIN Michel. (2011) : **veilleur stratégique, le portail des métiers de l'internet, en ligne, Délégation aux Usages de l'Internet, Disponible** sur : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/veilleur-strategique>. (consulté le 26.03.2015 à 23:31).

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

- إثراء متخذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة في إطار القانون والقواعد الأخلاقية. والمتيقظ يدعم المؤسسة بثلاث مهام رئيسية يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup> :
- جمع المعلومات المفتوحة المعلومات البيضاء وسهولة الوصول إليها واستغلالها والمتمثلة في المصادر الوثائقية) والمعلومات شبه مفتوحة ( المعلومات الرمادية والتي تكون موضوع للتملك عن طريق القانون الخاص والترخيص أو حقوق الطبع والنشر والذي يكون استغلالها أو استعمالها يخضع لتراخيص من صاحبها بشكل استباقي على شبكة الانترنت.
- فهم القضايا والرهانات الاستراتيجية للمؤسسة،
- معالجة المعلومات التي بحوزة المؤسسة لجعلها متسقة ومتكاملة وإجراء تحليل مفصل للمعلومات ذات الصلة،
- تحديد قنوات التوزيع من المعلومات وتبادل التقارير وإدارة العلاقة مع المستخدمين.
- نشر المعلومات داخل المؤسسة سواء لأقسامها المختلفة ( التسويقية، التجارية، البحث والتطوير) أو مباشرة نشرها وبنها إلى المديرية قصد اتخاذ القرار.
- فهناك متيقظ داخل المؤسسة ( تحت سلطة إدارة المؤسسة أو يكون تابعة هرميا لمسؤول اليقظة) أو خارجها بحيث يمكن أن يؤدي مهامه ضمن فرق عمل بوظائف مختلفة من خلال وحدة متخصصة أو وكالات استشارية. والمتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق، وخليية اليقظة تضمن ذلك. ويمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منه. ويمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم.

<sup>1</sup> - Ibid.



الجدول رقم (7): ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
تحديد جيد الأهداف المؤسسة. معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.	يعرضون على جماعة اليقظة المستهدفة ذات الأولوية الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة. تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل السيناريوهات. ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. البحث عن الإبداع، في خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة	متخذو القرارات Les décideurs stratégiques
منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي مهارات إدارية والقدرة على تسيير الموارد البشرية. معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	هزمة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.	المدير le directeur
القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.	تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعمة المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات. تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	المتيقظون الكبار les veilleurs séniors
- الملاحظة الجيدة القدرة على البحث والاستماع إضافة إلى روح الفضولية. - الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات	تحديد مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية اولية لها.	المتيقظون المشتركون les veilleurs associés
نشاط حيوي دائم في العمل.	من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة.	العمال

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

روح عمل جماعية عالية.	تامين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون ترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع. حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات.	les employés
	كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي	

اعتماد على الموقع الإلكتروني:

<http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/veilleur-strategique>

### ثالثا: أوقات اليقظة الاستراتيجية

اعتبرها **Pierrette** بأنها وظيفة ترتبط بتسيير المعلومات، تجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>1</sup>. مما دفع بالعديد من المؤسسات الإسناد هذه الوظيفة لهيئات خاصة سميت بخلايا اليقظة تقوم بجمع وتحليل وتوثيق ونشر المعلومات. كما أنها وظيفة إدارية وفقا ل **Revelli** تتطلب تسخير الوسائل المادية، المعنوية، البشرية و الوقت اللازم<sup>2</sup>. فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت يتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي<sup>3</sup>:

- يقظة نقطية (منتظمة) **Veille Ponctuelle**: وهي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع في وقت و سياق محددين، وهي تقترب من دراسة السوق.
- يقظة مناسباتية **Veille Occasionnelle**: وهي يقظة منتظمة المواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه على الدوام.
- يقظة دورية (مكتبية) **Veille Périodique**: تعمل على مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجالات و عروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعطيات.
- يقظة دائمة **Veille Permanente**: تسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف رادار المراقبة (معلومات مبحوث عنها إراديا).

<sup>1</sup> - PIERRETTE Bergeron. (1995): **observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations**, article soumis à la Revue ARGUS, volume 24, No3, p : 18.

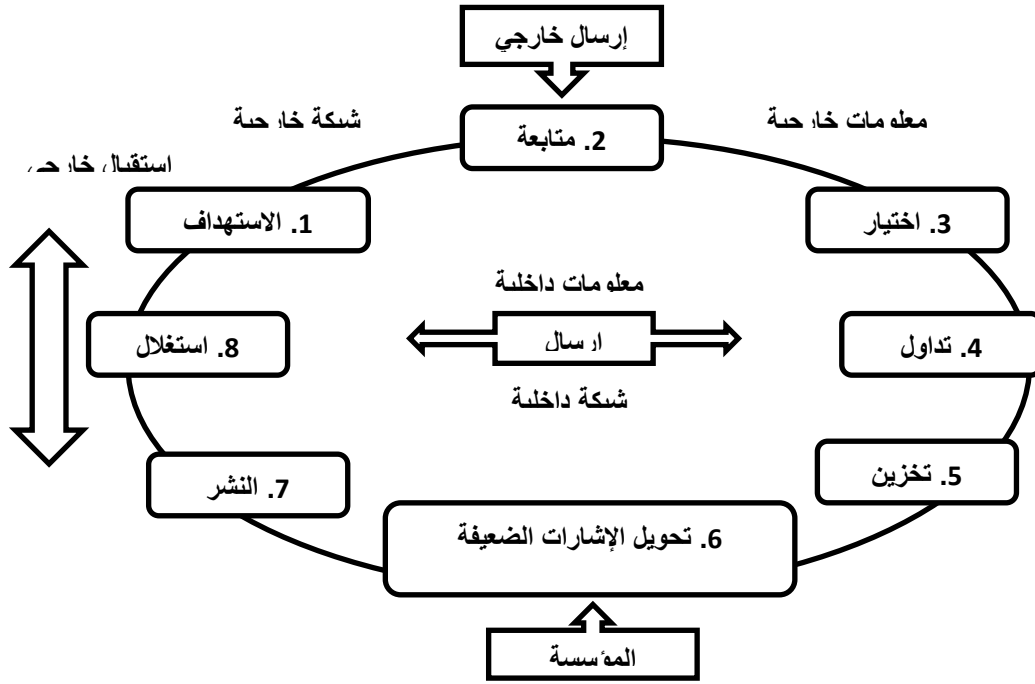
<sup>2</sup> - REVELLI Carlo. (2000) : **l'intelligence stratégique sur internet**, 2ème édition, Paris : édition Dunod, p: 12.

<sup>3</sup> - Institut innovation informatique de l'entreprise (31E), **la veille stratégique : les yeux et les 2001**, p p 20-21. Disponible à partir le site oreilles de votre entreprise ?, en ligne. électronique : <http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%2002.pdf>. (consulté le 26.03.2015 a 00:08).

المطلب الرابع : مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

رغم اختلاف المهتمين بموضوع اليقظة في تحديد دقيق لهذا المصطلح، إلا أن أغلبهم يؤكد أن اليقظة يجب أن تمر بمجموعة مراحل، بحيث تعددت النماذج التي تطرقت لذات الموضوع ومن أهم هذه النماذج: نموذج **VAS-IC Lesca (Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective)** الذي يعد عند بعض الباحثين الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات: الاستهداف، المتابعة، الاختيار، التداول، التخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة وأخيرة استغلالها وهي موضحة في الشكل الموالي، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها، باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.

شكل (27): النموذج المرجعي لعملية اليقظة حسب Lesca Humbert



المصدر: د. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 73

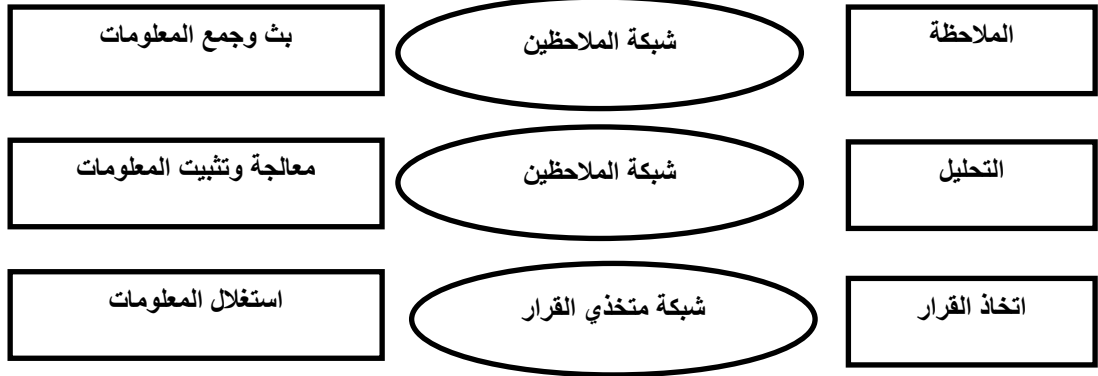
تم صياغة هذا النموذج من منطلق أن اليقظة عملية طوعية، استباقية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد، باستهداف جزء من المحيط، ليكون موقع مراقبة ومتابعة دائمة، في ظل تقلص مساحة الرصد ويتركز فيه الانتباه، حيث يتم التقاط واستخدام المعلومات الاستباقية بغرض تخفيض درجة غموض الموثق، واستغلال أية فرصة ممكنة

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

أو تجنب أي خطر محتمل وبالتالي الاستعداد المسبق لأي حدث قبل وقوعه، انطلاقا من فهم وإدراك بوادر وملامح حدوثه<sup>1</sup>.

في الواقع، فإن اليقظة باعتبارها عملية جماعية يكون فيها العمل تشاركي، تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين والمراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات. وشبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات، يقومون بتحليلها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها. لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة. والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (28): يوضح شبكة بث الملاحظين للمعلومات



Source : Corine COHEN. (2004): **Veille et intelligence stratégiques**. Edition Hermès, Lavoisier. PARIS, P: 144.

وعليه كما يقول **LESCA** فقد جاء هذا النموذج ضمن نظرة جديدة لليقظة، باعتبارها عمل جماعي وإبداعي، لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري، ولا أحسبه نادر الوجود، كما تقول أيضا **THOMA Armelle** فإن اليقظة هي في أساسها ذكاء إنساني أكثر من كونها أداة متطورة، وإن تعددت مراحلها وتنوعت عملياتها، فإن أغلبها يكون خارج السيطرة والتحكم في الكثير من الأحيان، لا لشيء إلا أنها تحتاج إلى خبراء ومتخصصين خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستهداف، اختيار مصادر المعلومات، جمع وتحليل المعلومات.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: أهمية اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها الاقتصادية

إن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، بذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس، وتلعب دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث اعتبر كل من **Jean- Bernard BESSON**

<sup>1</sup> - **LESCA** Humbert et **KRIAA** Salima. (2003) : **veille stratégique, exploration de la fonction d'animation conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique**, 3èmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion, Association Tunisienne des sciences de gestion, Gammarth, 20-22 Février 2003, p : 02.

<sup>2</sup> - **THOMA** Armelle, (2004) : **les outils de veille en 7 étapes, veille Magazine**, N°74, Mai 2004, p : 36.

**Claude POUSSIN et** الذكاء الاقتصادي مكملًا لليقظة الاستراتيجية، وهذه الأخيرة تعد كأحد المكونات الضرورية له، كون أن المؤسسة تحتاج المعلومات عديدة متعلقة ببيئتها الخارجية وخاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب وترصد كل ما هو جديد، وتتبع الابتكارات والإبداعات والاختراعات، ونظرًا لتعدد المتغيرات الخارجية والتي تقود لتعدد المعلومات، هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب والتهيؤ الدائم و المراقبة الفعالة نحو المحيط من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلًا، وذلك لا يتم إلا من خلال البحث والترقب للمحيط الذي يؤدي إلى التحسين في منتجات جديدة في إطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة استراتيجيات كل منافس، كفاءاته، إمكانياته، وضعيته السوقية وعلاقته التجارية مع الزبائن والموردين، من خلال معرفة: من هم منافسينا؟ ما نوع منتجاتهم؟ فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية؟ ما هو مجال إبداعاتهم؟ ... الخ، بالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على إطلاع التطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين، وتتمكن من اختيار الاستراتيجية المناسبة لها واتخاذ أمثل القرارات في مسارها العملي، ومن أجل فعالية وفاعلية هذا الأخير (اتخاذ القرارات) يتطلب ذلك وجود نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد والديناميكي بهدف الحماية من الأخطار واستغلال الفرص، وبذلك تغذية نظام الذكاء الاقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة، وهو بدوره يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه اختبار أمثل قرار يقود المؤسسة نحو الزيادة والاستمرار. من هنا يمكن القول أن نظام الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن نظام الذكاء الاقتصادي أكثر بعد عمومية (شمولية من اليقظة الاستراتيجية وقد وصف الكاتبان **J-C. POUSSIN et B. BESSON** الذكاء الاقتصادي بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والتهيؤ لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة والبحث<sup>2</sup>.

- يمكن استنتاج أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر ذات أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات وكذا بالنسبة للدول حيث تعتبر:

من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة من زبائن، موردين، تكنولوجيا ومنافسة، ... الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الاستراتيجية.

<sup>1</sup> - JAKOBIAK François . (2001) : *L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2ème édition, Paris : édition d'organisation, p-p 27-28.

<sup>2</sup> - Ibid.

عملية مستمرة، متكررة ومنظمة، تعمل على مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والمؤثرات الاقتصادية، وتحديد المخاطر والتهديدات وكشف الفرص المتاحة.

### المبحث الثاني : نظم المعلومات كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي

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

### المطلب الأول : تعريف نظم المعلومات وتصنيفاتها:

#### 1-تعريف نظم المعلومات:

يمكننا تعريف نظم المعلومات بأنه مجموعة من العناصر المادية والبشرية، البرمجية، البيانات والشبكات المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض الهادفة لإنتاج معلومات مفيدة عن طريق جمع ومعالجة، تخزين، استرجاع، نقل وإيصال المعلومات داخل المؤسسة في الزمن المناسب بالجودة المناسبة من أجل مساعدة المدراء في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة منها الإدارية قصد إيجاد حلول للمشاكل وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة. كما يمكن القول بأن نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبية وإنتاج وبتث المعلومات لمن يحتاجها الصناعة القرارات.

#### 2- تصنيفات نظم المعلومات:

تقدم نظم المعلومات دعم تشغيلية وإدارية واستراتيجية لمختلف أنواع منظمات الأعمال، ويمكن عرض هذه التصنيفات باختصار فيما يلي:

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

مكونة من: - نظم تشغيل المعاملات (TPS) - نظم السيطرة على العمليات - نظم أتمتة المكاتب (OAS) .

2. التصنيفات الإدارية: تقوم نظم المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات الضرورية العملية إسناد اتخاذ أو إصدار

القرارات الإدارية. ويمكن ذكر أنواعها كما يلي:

-نظم التقارير المعلوماتية - نظم إسناد القرارات - نظم المعلومات التنفيذية - نظم إدارة سلسلة التوريد

(SCM)- نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM)- نظام إدارة المعرفة (KMS) النظام الخبيرة. ( Expert

. (System

### المطلب الثاني: أهمية نظام المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة:

إن الغرض الأساسي من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية التي تسمح في النهاية بخلق والحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة، وبذلك تعتبر المعلومات جوهر وعصب نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تلعب نظام المعلومات دورة جوهرية في نظام الذكاء الاقتصادي فهو يعمل على تلقي الإشارات في شكل بيانات ثم يقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات يتم استغلالها والاستفادة منها في جميع مستويات الإدارة في المؤسسة . ففيما تتمثل وظائف نظام المعلومات التي تفيد وتخدم نظام الذكاء الاقتصادي؟ وما الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي؟ أولاً: وظائف نظم المعلومات.

يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، وتقوم نظم المعلومات بوظائف أساسية لإيصال المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب وهي كالآتي:

- 1- تجميع البيانات.
- 2- معالجة البيانات: حيث تتم إجراءات المعالجة كما يلي: العمليات الحسابية - الفرز والترتيب - التصنيف - التلخيص...
- 3- إدارة البيانات: لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بما يلي: التخزين - التحديث الاسترجاع - إعادة الإنتاج.
- 4- نقل وإيصال المعلومات.
- 5- رقابة البيانات وسريتها.

### ثانياً: أهمية نظم المعلومات في تدعيم استراتيجية المؤسسة:

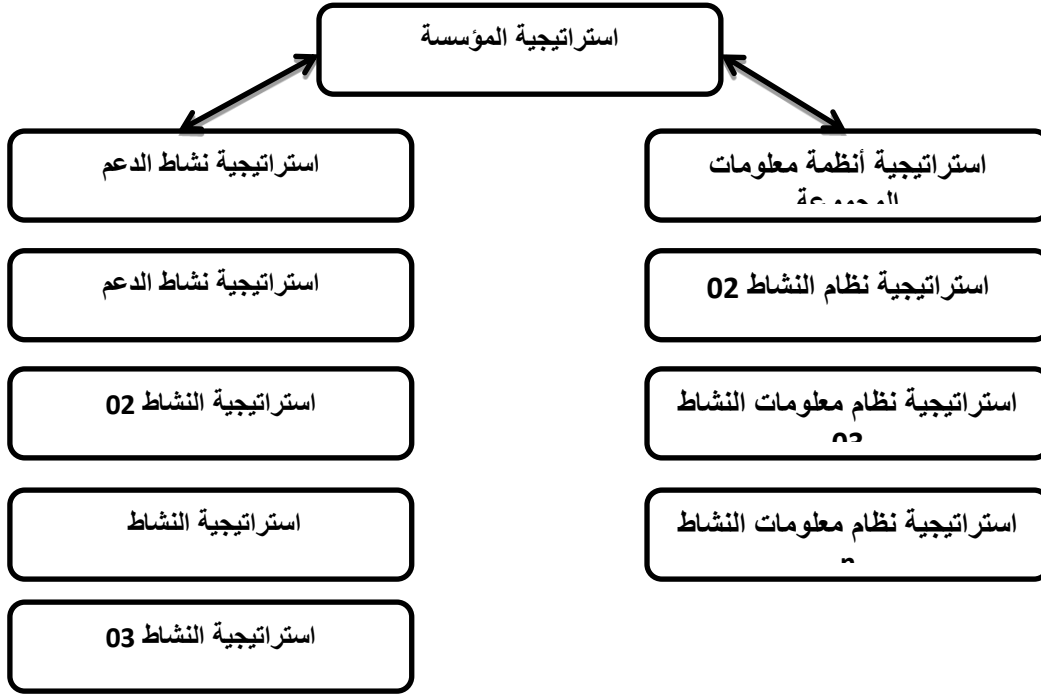
أضحت نظم المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، تلعب دوراً هاماً وحساساً داخل المؤسسات بصفتها منتجة للمعلومات، فهي تعتبر عنصر حيوية، الذي على أساسه يتم اتخاذ القرارات الفورية، وإعداد استراتيجيات المؤسسة. فقد أدى تعقد الأنشطة الإدارية إلى أن أصبح لنظم المعلومات دورة استراتيجية داخل المنظمة، ونتيجة لذلك فقد أصبحت نظم المعلومات مورد استراتيجية ووسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية، وسلاح استراتيجية للدفاع عنها والتغلب على المنافسة الخارجية.

فنظم المعلومات بإمكانها أن تمارس تأثيراً على استراتيجية المؤسسة، حيث تستخدم كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

المساندة على مستوى الدعم والتنسيق الإداري وإدارة الموارد البشرية، وتطور التكنولوجيا ودعم وظيفة الشراء....الخ.

الشكل رقم (29) : ربط نظم معلومات الأنشطة الاستراتيجية



FRANCAISES (CIGREF). (2002): Entreprises Grandes des Informatique Club Source: alignement stratégique du système d'information, comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?, Septembre 2002, p: 13. Disponible à partir le site électronique : <http://www.cigref.fr/RapportsContainer/Panis2002>

/2002\_\_Alignement\_strategique\_du\_systeme\_d\_information\_web.pdf cigref\_publications

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ كيف تؤثر نظم المعلومات على استراتيجية المؤسسة وذلك عن طريق ما تحدته من تحويل في أسلوب تنفيذ الأنشطة. وما تجدر الإشارة إليه، وهو أن لكل نشاط في المؤسسة عنصر مادي وعنصر معلومات، فالعنصر المادي يتضمن المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط الرئيسي أما عنصر المعلومات فيشمل كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ النشاط، وتلعب نظم المعلومات دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم والإسناد فمثلا يمكن لنظم أمتة المكاتب أن تساعد في تسهيل التفاعل بين كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة من خلال استخدام البريد الإلكتروني والبرامج التطبيقية الأخرى، كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ الخاصة بالأنشطة الرئيسية والداعمة.



### ثالثا- دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي :

يظهر دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي فيما يلي<sup>1</sup> :

- تعمل نظم المعلومات كجهاز لعرض اليقظة وذلك بخلق وعي اجتماعي.
  - تساعد على تبادل المعلومات وتحسين نوعيتها وخلق القيمة المضافة وذلك يؤدي إلى تحسين الحركة من خلال توفير القدرة على توفير التغذية العكسية.
  - تسهل الوصول السريع للمصادر غير الرسمية ( العملاء، الموردن، الأعمال التجارية والشبكات الشخصية.... ) من خلال أدوات معينة (أجهزة المساعد الرقمي الشخصي، البريد الإلكتروني، الهاتف المحمول، الإنترنت....)،
  - تعمل على إنشاء دليل وصلات على شبكة الإنترنت لجميع أعضاء الشبكة، وأرشفة معلومات محددة مفيدة لمتخذي القرارات بناء على مدة حياة المعلومات (الصلاحية).
  - القدرة على توليد تقارير عند الطلب من طرف متخذي القرارات.
  - تقوم نظم المعلومات بجمع البيانات والمعلومات من مصادر خارجية (عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء والمنافسين)، ومن مصادر داخلية (رصيد المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمؤسسة، وتقوم بالمقابل بأعمال سماع، تحليل وتسجيل وتحتاج كذلك إلى الملاحظة.
  - تساعد نظم المعلومات المسيرين على اتخاذ القرارات والتخفيض من حالة عدم التأكد، وذلك بتقديم معلومات مفصلة، وبدرجة عالية من الصحة والدقة وكذا التوقيت المناسب.
  - تسمح بالرقابة، إذ بعد وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تحتاج مرحلة تنفيذ الخطط وبرامج العمل إلى الرقابة ومتابعة مستوى الأداء من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.
- المطلب الثالث: التجسس الاقتصادي كبعد استخباري للذكاء الاقتصادي:**

يطلق بعض الباحثين على التجسس الاقتصادي (**Espionnage économique**) مصطلح الاستخبارات التنافسية، باعتبارها نشاط يستهدف الحصول على المعلومات السرية ذات الطبيعة الاستراتيجية، التي تمتلكها المؤسسات المنافسة، كما يمكن أن نعرف مصطلح الاستخبار أو التخابر بأنه: الجمع السري للمعلومات وهيئتنا

<sup>1</sup> - تم استنتاج دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي من خلال المراجع التالية:

- **Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF**. (2003) : Intelligence Economique et Stratégique : Les systèmes d'information au coeur de la démarche, Rapport de CIGREF, Mars 2003, France, p-p 90-91. - MOIGNET Camille, (2001): organisation du système d'information de gestion, Paris : édition Foucher, p 14 . - BRESSY Gilles et KONKUYT Christian. (1995): op-cit, p : 100.

## الفصل الثالث : المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

لمتخذ القرار في المؤسسة، من أجل زيادة قدرتها على المواجهة. وضمن المنحنى التنافسي للعمل الاستخباراتي، عرف بعض الباحثين الاستخبارات التنافسية بأنها<sup>1</sup>:

- عملية جمع المعلومات حول المنافسين الحاليين والمحتملين، والتي تستخدم كمدخلات مهمة في تشكيل الاستراتيجية .
- عملية جمع وتحليل المعلومات حول نشاطات المنافسين وخططهم.
- مراقبة المحيط التنافسي لجمع وتحليل المعلومات المؤثرة على المؤسسة.
- عملية أخلاقية للكشف وتسليم المعلومات الاستخباراتية المطلوبة في الوقت المناسب للقرارات الاستراتيجية ، لجعل المؤسسة أكثر تنافسية.
- القدرة على فهم وتحليل وتقييم المحيط الداخلي والخارجي، وكل ما يرتبط بالزبائن، الأسواق المنافسين، لتعزيز اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية .

وهكذا أصبح النشاط التجسسي سلعة رائجة أدى لظهور العديد من وكالات التجسس الخاصة التي تقدم خدماتها للشركات، وتستهدف بالدرجة الأولى الحصول على أسرار المنافسين وسرقة العلامات التجارية وبراءات الاختراع، واختراق مجالات البحث والتطوير، إضافة إلى أطر أخرى كالقيم والمبادئ والعقائد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات. فرصد سلوك المستهلكين واتجاهاتهم وأنماطهم الاستهلاكية في منطقة ما يمكن أن يشكل فرصة أو تهديد النشاط الشركات في دخول هذه الأسواق. حيث يصف **Winn Shwartau** هذا الصراع، في كتابه "حرب المعلومات: الفوضى في الخطوط الإلكترونية المتفوقة، بأنها: صدام إلكتروني تكون فيه المعلومات الاستراتيجية أصولاً تستحق الاستيلاء عليها أو تدميرها وتصبح الحواسيب وأنظمة الاتصال والمعلومات الأخرى أهدافاً جذابة للضربة الأولى. وينص تعريف أرفق بتقرير صادر عن اللجنة العلمية لحلف شمال الأطلسي على أن حرب المعلومات أو الاتصال هي : العمليات التي تستهدف تحقيق تفوق في مجال المعلومات عن طريق شل أو تعطيل أو تدمير أنظمة اتصال الخصم وشبكة معلوماته والدفاع عن النظام الذاتي لإبقائه فاعلاً.<sup>2</sup>

لقد انتشرت وكالات استخبارات في جميع أنحاء العالم مهمتها التجسس، من أجل الحصول على معلومات استراتيجية، تعمل تلك الوكالات لصالح الأمن القومي وتتخلص مهمتها في التجسس وجمع المعلومات الاقتصادية.

<sup>1</sup> - MASSON Hélène . Op-cit, p 122.

<sup>2</sup> - ممدوح الشيخ، التجسس التكنولوجي ( سرقة الأسرار الاقتصادية والتقنية)، مكتبة بيروت (سلطنة عمان)، 2007، ص 114

فما يهدد أسرار الشركات لم يعد يقتصر على الشركات المنافسة فقط، بل امتد إلى عمل وكالات التجسس، فإذا امتلكت شركة صناعية أو اقتصادية هامة فسوف تحاول الشركات والحكومات كل ما في وسعها للحصول عليه.<sup>1</sup> أدى كل ذلك، إلى بروز العديد من المدارس في مجالات العمل التجسسي والاستخبارات الاقتصادية، كالمدرسة الألمانية، الأمريكية، اليابانية، الفرنسية والصينية ... الخ.

وتعد مدرسة الحرب الاقتصادية الفرنسية واحدة من أهم وأشهر هذه المدارس على المستوى العالمي، وأكثرها ريادة واهتماما بالتجسس الاقتصادي، وجمع المعلومات التنافسية والتجسس الاستثمائي، ومواجهته في نفس الوقت، ووضع العمل الاستخباراتي ضمن سياق إشكالية الأمن الاقتصادي للدولة، نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تغيير خريطة وقواعد المنافسة العالمية، على الرغم من أن التجسس بالنسبة للفرنسيين لا يعد عملا غير مشروع، إلا في حال وجود الضحية على ارض فرنسية.

وعليه، فقد تسارع الكثير إلى تأسيس وحدات استخباراتية اقتصادية في شركات العمال تقوم بجمع وتحليل البيانات من المحيط حول الأنشطة الاقتصادية، في إدارة صراعها التنافسي حتى اقترن هذا العمل، بالنشاط الاستعلامي الأجهزة الاستخبارات العسكرية. يقوم عمل هذه الوحدات مقام عمل نظام الإنذار المبكر كأداة متقدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن مواجهة تغيرات المحيط، إذ يعد نظام الاستخبارات بمثابة الرادار الذي يستلم الإشارات من المحيط ويحولها إلى معلومة استخباراتية تعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ التدابير اللازمة.

<sup>1</sup> - MILTON Keith .(2005): **on corporate espionage what ?** , Harvard Business Review, vol 10, n°11, 2005, p:71.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن المعلومات أصبحت تمثل اليوم مصدرا استراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات و ذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات و اكتساب قوة جديدة . و كما تمت الإشارة إليه على الرغم من اختلاف أنواع المعلومات فهي مهمة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية للمؤسسة، و مهما كانت مصادرها داخلية أو خارجية إذ تعتبر المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات و كنتيجة لارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها و نوعيتها اقتضى الأمر بضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة و تخزين و إيصال المعلومات، حيث أن توفر نظام معلومات دون مراعاة إنتاجه لمعلومات دقيقة و نافعة في الوقت المناسب سوف يكون عبء و تكلفة إضافية و لن يكون بمثابة المحرك لنمو المؤسسة و ضمان بقائها، الا إذا اكتسى طابع الفعالية و التأقلم مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة . فاليقظة الاستراتيجية كما تم توضيحه تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة، فهي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية والتقاط التهديدات والفرص التطورية حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية ومن أجل أن تكون اليقظة الاستراتيجية فعالة فهي تعتمد على معلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة و هي معلومات توقعية ضعيفة و غامضة و سببية تعطي للمؤسسة تصورا بأن شيء سيحدث و له تأثير على نشاط المؤسسة . كما أوضحت معلومات هذا الفصل أن اليقظة الاستراتيجية مصطلح عام و شامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط و المجال المستهدف ، و ما على المؤسسة إلا أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهودها لليقظة ، سواء أكان المجال التكنولوجي، أو التنافسي أو التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية و تأثير كبير على المؤسسة.

الفصل الرابع : اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة  
الجزائرية "نفطال" .

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الوطنية التي تتمتع باحترافية كبيرة في مجال تخصصها، وهي "نفعال".

حيث سيتناول هذا الفصل تحديداً المنهج وأ نموذج الدراسة، وكذا وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق بناءها وتصميمها وإعدادها، وثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبانة، وأخيراً اختبار الفرضيات، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات الميدانية التي تخدم الدراسة.

كما يسعى الطالب من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن دور الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتوجب على الطالب أن يختبر أثر الذكاء الاقتصادي واليقظة في بناء القرارات الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (اليقظة الاستراتيجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية)؛ في المؤسسة المبحوثة قبل أن يتم دراسة أية علاقات وسيطة بين هذين المتغيرين، لذلك سيركز الجانب التحليلي لهذا الفصل على محورين أساسيين، الأول: هو دراسة واختبار دور الذكاء الاقتصادي واليقظة في بناء القرارات الاستراتيجية، أما الثاني: فسيتناول اختبار دور المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة في بناء القرارات الاستراتيجية في المؤسسة موضع الدراسة. لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: عمل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة "نفعال"؛

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة ؛

المبحث الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي واليقظة في مؤسسة نفعال؛

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ونتائج وتوصيات الدراسة الميدانية.

بعد الاطلاع على مختلف الأدبيات النظرية التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية، وكذا علاقتها بعميلة صنع القرارات بالمؤسسات التي تعيش في بيئة مضطربة، في ظل التطورات في مجال المعلومات. تطرقنا في هذا الفصل إلى الاهتمام التي أولته الجزائر لهذا الموضوع و التي كانت سباقة في مجال اليقظة الاستراتيجية و تطبيقه في المؤسسات. كما حاولنا في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال عمل الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية و علاقة المعلومات الناتجة عنها بعميلة صنع القرارات في المؤسسة الجزائرية "نفطال". ومدى مساهمة نظام اليقظة الاستراتيجية في عملية صنع القرارات بها .

و بما أن قطاع المحروقات يعتبر من بين أهم القطاعات الحساسة بالجزائر و الذي يشهد منافسة نتيجة التطورات العديدة الحاصلة على مستوى العالم . لذا وقع الاختيار على الشركة الوطنية لتسويق المواد البترولية "نفطال" NAFTAL لتكون محل الدراسة .

المبحث الأول : عمل اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفطال.

شهدت الجزائر تحولا في بيئتها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، مما جعلها تتبنى مبدأ اقتصاد المعرفة وتطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على مختلف أجهزتها و مؤسساتها، و بات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاكتساب مزايا تنافسية، مما يتطلب قفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع، لاسيما الاقتصاد المعتمد و المبني على المعرفة الذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء و فاعلية المؤسسات في المجتمعات الجديدة، التي تقوم أساسا على حرية تداول المعلومات التي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات، و الذي لا يعتمد فقط على استثمار و توظيف مختلف تكنولوجيات الإعلام و الاتصال للقيام بمختلف الأعمال التنظيمية و الإدارية في المؤسسة. و لكن على إنتاج المعلومات من جمع للبيانات، و تصنيفها و تخزينها، و استرجاعها و توزيعها. الأمر الذي أثر بشكل كبير في انتعاش العديد من المؤسسات نظرا لفعالية و نجاعة هذه التقنية الحديثة .

و بما أن الذكاء الاقتصادي هو من بين الوسائل الضرورية لتأهيل المؤسسات الجزائرية خاصة الاقتصادية منها، و تحقيق التنمية الاقتصادية المطلوبة في جميع المستويات، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام الدولة الجزائرية ، و يتجلى ذلك من خلال سعيها لدعم استراتيجيات المؤسسات و مساعدتها على التكيف مع متطلبات هذا الأخير. و لأن اليقظة هي الوظيفة الأولى للذكاء الاقتصادي فهي أيضا عامل مهم من عوامل نجاح المؤسسة، و ضمان مكائنتها و استمرارها. تناولنا في هذا المبحث بدايات و واقع هذه الأخيرة في الجزائر و خاصة في المؤسسات، مع عرض توصيات لبعض الخبراء حول كيفية تبنى و تطبيق نظام يقظة فعال للمؤسسات.

المطلب الأول : البدايات الأولى لليقظة الاستراتيجية في الجزائر .

في الحقيقة هناك تأخر نسبي في مجال تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، و يظهر ذلك جليا في ثقافة الإطارات المسيرين، و في سلوكياتهم، و كذا ثقافة المؤسسات الجزائرية. غير أن هذا لا ينفي البوادر التي ظهرت باحتشام في بداية 2002، و ذلك من خلال الملتقى الذي نظم حول الذكاء الاقتصادي من طرف world trade center local بالتعاون مع مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمة و العلاقات الدولية بجامعة Marc Bloch سترابورغ و مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس<sup>1</sup> . و الذي حضره مجموعة من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة، على رأسهم الوزيرين السابقين للاقتصاد و التجارة لسنة 1995. حيث تم الإشارة إلى المشاكل الاستراتيجية التي يجب على الاقتصاد الجزائري معالجتها، و التي تضمنت التالي :

<sup>1</sup> - Abdelkader Djeflat, la fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie: rôle, importance et perspective. Journée d'études : la veille technologique au service de l'entreprise algérienne, CERIST, Alger, 06/06/2004,p,4 . <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00287910/> (12/06/2016, 10:48)



- قوة المنافسة .

- المؤثرات على السوق الخارجية .

- مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوربي .

- صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

كما أكد المشاركون في الملتقى على المصطلحات العلمية لتسيير الموارد المفتوحة للمعلومات، ما سمح باستخراج العديد من ميادين العمل منها العمل على المساعدة التقنية.

بعدها قام مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، في 06 جوان 2004 بتنظيم ملتقى تناول موضوع اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث أكد المتدخلون على ضرورة امتلاك نظام لليقظة ككل و يقظة تكنولوجية على وجه الخصوص، ذلك لما لهذه الأخيرة من أهمية، لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة<sup>1</sup>.

كما تم تنظيم جلسات حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر، من طرف مجموعة "في.أ.بي" في 11.12 مارس 2007 بالتعاون مع مدارس وجامعات أوربية كبرى، حيث تم بحث رهانات إدماج مسار الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية و تطبيقات المبادئ الحديثة للمناجنت، سيما المواضيع المتعلقة بالمعرفة الجيدة لبيئة المؤسسة و علاقتها مع المهنيين و الشركاء و الجامعات و إدراج المواضيع المتعلقة بالذكاء الاقتصادي ضمن إشكالية التنظيم<sup>2</sup>.

بعد ذلك في سنة 2008 تم عقد ملتقى دولي حول الحكامة في المؤسسات و الذكاء الاقتصادي، أشار فيه وزير الصناعة و ترقية الاستثمار السيد "عبد الحميد تمار" إلى أن : الذكاء الاقتصادي إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات، بحيث سيتم توجيه الفاعلين الاقتصاديين و الإشراف عليهم و هم يتابعون مصالحهم، و هكذا سيصبحون فاعلين في تحويل وضعهم و كذا محيطهم الاقتصادي و الاجتماعي، كما اعتبره كآلية فعالة لتسيير

<sup>1</sup> -صليحة فلاق، بن عزوز بن علي، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الجزائر، 2010، ص،ص،15،14.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب بوكروح، مجموعة "في،أ،بي" تنظم الجلسات الأولى حول الذكاء الاقتصادي بالجزائر، 17/02/2007 ، على الرابط التالي : [www.echoroukonline.com/ara/articles/11452.html](http://www.echoroukonline.com/ara/articles/11452.html) aboukrouh@ech-chorouk.com تاريخ الولوج : (20/05/2016،17:32).

المعارف و مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسات و الحفاظ عليها و رفع القدرات و حصص السوق من جهة أخرى رفع طاقات التراث الوطني<sup>1</sup> .

و طرحت في إطار هذا المنتدى فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين و الخواص، كما ذكر الوزير أن الحكومة استحدثت مديرية عامة للذكاء الاقتصادي و للدراسات الاقتصادية ستتولى إنضاج مجموعة أفكار بشأن هيكلية و مؤدى المجلس المذكور الذي سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات و بين الهيئات و الوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية .

و في 18/17 ماي 2010 احتضنت الجزائر العاصمة المؤتمر الدولي الرابع حول الذكاء الاقتصادي وتسيير الخبرات الذي تم تنظيمه بالتعاون مع وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ومكاتب الاستشارة الوطنية و الأجنبية، حسب المنظمين تناول طرق و أنماط و وسائل وضع خلايا لليقظة و الذكاء الاقتصاديين، و يهدف الذكاء الاقتصادي بالدرجة الأولى إلى الحد من مجال الشك، من أجل تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية بفضل رؤية أوضح، و عكف الخبراء على مدى يومين على الاستجابة إلى تساؤلات المؤسسات التي لها علاقة بالتسيير العملي للمؤسسة و ثقافة التسيير عن طريق الذكاء الاقتصادي و الهياكل المؤسساتية التي تستخدم هذا الذكاء لعصرنة مهامها و خدماتها<sup>2</sup> .

كما تم إنشاء هيكل مركزي في عام 2008 على مستوى وزارة الصناعة، في الواقع تلي الاحتياجات الناجمة عن تنفيذ الاستراتيجية الصناعية التي نوقشت في جلسة صناعية عقدت في 27/28 فيفري 2007، ذلك لأن الاستراتيجية الصناعية أخذت في الظهور كنقطة انطلاق لإصلاح القطاع الصناعي الوطني ويهدف إلى تحسين منهجية التنظيم و القدرة التنافسية للمؤسسات. فمن الضروري تبني نظام الذكاء الاقتصادي لكونه أداة استراتيجية في المؤسسة، و يجب أن تدرك هذه الأخيرة مدى أهميته .

حيث قامت بدراسة استقصائية كجزء من المشروع أظهرت نتائجها وجود ممارسات ضمنية أحيانا، و غير مهيكلة لإدارة معلومات المؤسسات التي أبدأها القادة المسيرين بالإجماع، للحاجة الماسة للموارد المتخصصة في الذكاء

<sup>1</sup> - شفيق فتحي، الجزائر مطالبة بترسيخ أكثر لمفهوم حكامه المؤسسات والذكاء الاقتصادي، 15/06/2008 ، <http://www.djazairess.com/elhiwar/225> . تاريخ الولوج (06/09/2016، 20:16)

<sup>2</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، الجزائر تحتضن المنتدى الدولي الرابع حول الذكاء الاقتصادي، جريدة النهار الجديد، 08/05/2010، على الرابط التالي : [www.djazairess.com/ennahar/61547](http://www.djazairess.com/ennahar/61547) تاريخ الولوج : (11:15 2016/12/12)

الاقتصادي، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الجزائري. و الهدف الرئيسي من هذه الوثيقة هو الإسهام في الشروع في عملية التنظيم والتدريب على التكيف من أجل تعزيز قدرات قادة الأمة و مسيري المؤسسات لوظيفة الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية .

و بالتالي يهدف إلى تحسين مهاراتهم و معارفهم، و توعية المؤسسات بالمشكلات و سبل التكيف معها.

### المطلب الثاني : مظاهر اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.

تهتم كافة البلدان بنشاط البحث و التطوير و تخصص من أجلها ميزانيات معتبرة من خلال وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و مراكز البحث المختلفة المعنية بالتطوير التكنولوجي.

كما يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة و البحث العلمي أي ما يشهده العالم العربي بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية التي يجب رفع التحدي لها و إيجاد الإجراءات العلمية لتداركها .

و قد ساهمت عوامل أخرى في مدى التأخر التكنولوجي، كتقلص منح الطلبة للدراسة في الخارج وخاصة في دول أوروبا من سنة إلى سنة، و كذلك تناقص المنح الأوربية الموجهة للطلبة الأجانب. و بروز أزمة في أنظمة التعليم والتكوين و عدم قدرتها على إعادة إنتاج الكفاءات في الميادين العلمية و التقنية. أما مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فلم يعرف تطورا ملحوظا رغم اعتباره كمعيار لتحديد القدرة التنافسية على المستوى الدولي.

و بهدف تدارك الوضع، تم إعداد برنامج متكامل يسمى بالمخطط الخماسي (1999-2004) الذي حدد الإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي. و من أجل متابعة أحسن لتطبيق هذا المخطط، تم تعيين الوزير المنتدب للبحث العلمي لدى وزارة التعليم العالي في أوت 2000. و يهدف هذا المخطط إلى ما يلي:

-ضمان ترقية البحث و التطوير.

- دعم القواعد التكنولوجية للبحث و التطوير.

- رد الاعتبار لوظيفة البحث.

- دعم تحويل البحث لكل الأنشطة المتعلقة بالبحث و التطوير.

و قد واصلت الحكومة عملها بإصدار عددا من المراسيم التنفيذية بغرض تحديد المهام و الأهداف و منها:

● المرسوم التنفيذي 99-243- المؤرخ في 11 أكتوبر 1999 إلي يحدد تنظيم وإدارة المكاتب الفرعية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

● المرسوم التنفيذي 99-256- المؤرخ في 31 أكتوبر 1999 الذي يحدد قواعد انشاء و تنظيم إدارة المخابر البحثية.

● المرسوم التنفيذي 99-257- المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد قواعد انشاء و تنظيم و إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع العام التكنولوجي.

● المرسوم التنفيذي 99-258- المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي يحدد كفاءات ممارسة المراقبة المالية على المؤسسات ذات الطابع العالي، و المهني، و المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي ومختلف وحدات البحث .

بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء صندوق للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي خصص له سنويا مبلغ 5 مليارات دينار جزائري ( حوالي 71 مليون دولار ) ، خاص بإدارة مخابر و مراكز و وحدات البحث لمختلف التخصصات<sup>1</sup>.

و في ظل ظهور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الحاجة الملحة لنظام ذي كفاءة عالية يأخذ بعين الاعتبار تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، الأمر الذي أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موحد نحو التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات، يقوم على توفير المعلومات الضرورية من خلال

#### أولاً: شبكات المعلومات في المؤسسات الجزائرية :

إن مختلف الفروع و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني من مشاكل المنافسة الأجنبية، و خاصة التطور الحاصل الذي تشهده تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و الذي كان سببا في ازدهار و نشوء العولمة في شتى المجالات، لذلك تسعى جاهدة لتكوين ارتباطات و شبكات معلومات سواء كانت داخلية أم خارجية .

#### 1. شبكات المعلومات الداخلية :

و تتمثل شبكات المعلومات الداخلية في المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، في تلك الاتصالات و النقاط الرابطة بمصالح المؤسسة الواحدة تلو الأخرى على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و حسب التدرج التسلسلي للسلم الوظيفي لها، حتى يصل إلى أعلى مصلحة أو أعلى وظيفة بها .

<sup>1</sup> - رضا تير ، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء الحكم الرشيد من خلال البحث والتطوير : واقعه وأفاقه في الجزائر . الجزائر ، د ن ، 2008، ص 11-10 .

## 2. شبكات المعلومات الخارجية :

مثلما تتواجد المعلومات الداخلية في المؤسسة الجزائرية، توجد شبكات المعلومات الخارجية إلا أنها دائما ترتبط بالشبكات الخاصة بالزبائن و الموردين، مختلف المؤسسات أو المنظمات التي تتعامل معها، و عادة ما يستبعد دور كل من الإنترنت والانترانت، فهي مجرد وسيلة عصرية ترتبط بها المؤسسة. و قلما تستعملها في اتصالاتها، لكن هناك أقلية من المؤسسات تستعمل هذه الصيغة من أجل البحث و التشارك مع مؤسسات أخرى في الخبرات، وحل المشاكل و إيجاد البدائل.

هذا ما يدفعنا للحديث عن تفتح الشبكات، من خلال انفتاح المؤسسة على إنشاء ترابطات أو اندماجات مع مؤسسات أخرى، لكن هذا الانفتاح لا يعني الإفشاء لمعلوماتها السرية، بل يدل على السعي إلى معرفة كل المتغيرات البيئية، و كل ما يحيط بها في كل المجالات الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، و السياسية<sup>1</sup>.

### ثانيا: النظام الوطني للمعلومات

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لما يسمى بالنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة.

### 1. تعريف النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية :

هو عبارة عن مجموعة مركبة من أنظمة معلومات فرعية، مستقلة و منظمة، الهدف منها تزويد المستخدمين بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، و كذا دعم اتخاذ القرار على مختلف المستويات ( كلي وجزئي ) ، و بالتالي فإن كل نظام فرعي من هذه الأنظمة مصمم بحيث يلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين، فضلا عن تزويد الأنظمة الفرعية الأخرى، حيث إن كل نظام فرعي يستفيد من مخرجات الأنظمة الأخرى<sup>2</sup>

حسب التقرير الذي صدر حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و تحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. أنه من بين العوامل المعيقة لإقامة نظام للذكاء الاقتصادي و اليقظة حسب يمكن ذكر خمس عوامل أساسية هي : العوامل المتعلقة بالوسائل

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عنتر، دور اليقظة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، المؤتمر العربي للمعلومات والشبكات الرباط المملكة المغربية المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 20/22 ديسمبر 2011، ص، 10 على الرابط التالي : pdf [www.aidmo.org/ainc5/benantar/paper/doc](http://www.aidmo.org/ainc5/benantar/paper/doc) ، تاريخ الولوج : (21:15.07.05.2017).

<sup>2</sup> - رحيم حسين دريس يحيى ب ، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر) ، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر ، 17 / 18 أفريل 2006.

التقنية و الفنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بنظام الحاكمة في أجهزة الدولة و المؤسسات، العوامل الثقافية و أخيرا العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في البلاد .

فعلى المستوى الثقافي، إن ما يلفت الانتباه هو إشارة التقرير لوجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالاتصال الشفوي الذي أثبت نجاعته مقابل الاتصال الكتابي، و كذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تفادي النزاعات التنظيمية و مقاومة التغيير .

و على مستوى الموارد البشرية، فهناك قناعة تامة بضرورة تكوين و تأهيل و المحافظة على الموارد البشرية المتاحة في مجال اليقظة و الذكاء الاقتصادي. كما أشار التقرير إلى ضرورة تفعيل دور نشاط البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية بما يتماشى و تحسين تنافسياتها داخليا و خارجيا. إذن هنا نجد أن الجزائر فتية في مجال تطبيقها لنظام اليقظة و الذكاء الاقتصادي، خاصة أنها تحاول دمجها في المؤسسات الجزائرية.

## 2. توصيات الخبراء :

و قد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي بجملة من الاقتراحات تضمنت تامين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر و إتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي و الدراسات الاستراتيجية على المدى القصير. و من بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي :

• **دعم الشفافية و النشر:** على الإدارات العامة و المؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية و استخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر و السلوكيات. و من واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة و اقتصادية، و تشجع التعاون بين المؤسسات وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، و استغلالها كمصدر للسلطة. و تقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى و المستثمرين و المساهمين و القادة الإداريين .

• **تطوير البرامج البيداغوجية :** من واجب الجامعات و مؤسسات التعليم العالي و التكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية و تحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات. و يراعى في ذلك انفتاح هذه البرامج للمعرفة و التعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة، و الغرض من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات و تقييمها و استخدامها أحسن استخدام. و لن يتأتى ذلك إلا باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات و مراكز التكوين المحلية و الأجنبية في إطار الشراكة الأور و متوسطة ( اتفاقية برشلونة 1995 ) ، و اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوربي ( 2001 ) و باقي اتفاقيات التعاون الدولية في مجال التكوين و التدريب .

• **تفعيل دور الغرف التجارية و المصالح الاقتصادية للدولة و الجمعيات المهنية و النقابية :** تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات و وسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المردودية و النوعية و إعادة تأهيل أفرادها و يضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار والمقاولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية و الاجتماعية و الجغرافية إلا أنه من الأساسي تحديد استراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى القومي، الإقليمي والعالمي<sup>1</sup>.

• **شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية :** تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلت للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها، مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة و تقييم الخدمات المختلفة و بناء قواعد و بنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية. أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي و الشراكة فيها و دعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة و كسب زبائن أقل ما يقال عنهم أنهم مرجحون للمؤسسة

• **هيئات دعم وتنمية الاستثمار :** عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية دعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم و متابعة الاستثمار و انطلاقا من 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية ، و هي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة. تنحصر مهمة هذه الوكالة في تقييم المشاريع و اتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الاستثمارات .

كما هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.

و تعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار و المزايا التنافسية، و تقع على عاتقها مهمة تقديم و إرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي و الدولي.

4. **المصالح الاقتصادية للدولة :** تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية و المالية و التجارية للدولة في القيام بعمليات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية. كما أن كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات و إيصالها إلى جمهور الطلبة المتدرسين و الممارسين. إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة و أنظمة المعلومات، و استخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رضا تير ، مرجع سابق، ص،ص،13،12 .

<sup>2</sup> - رضا تير ، مرجع سابق، ص،ص،15،14 .

### المطلب الثالث : تقديم مؤسسة نפטال .

يتمحور هذا المطلب حول تقديم بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية "نفطال " أين تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث تُعتبر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات، غير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم. وكذا الاهتمام بتبني نظام لليقظة حيث نجدها كانت من بين المؤسسات السبّاقة في تطبيق هذا الأخير على مستوى مديرياتها و فروعها

#### 1. التعريف بمؤسسة نפטال و تطورها التاريخي :

تُعتبر مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك قطاع المحروقات الذي يعتبر الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، ولهذا سيتم التعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة .

#### 1.1 التعريف بمؤسسة نפטال :

المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نפטال – NAFTAL هي شركة ذات أسهم SPA ، يقدر رأسمالها بـ 15.650.00 مليون دج، مقسم إلى 15.650 سهم بقيمة إسمية تقدر بمليون دج للسهم الواحد و هي تابعة 100 لمجمع سوناطراك<sup>1</sup> SONATRACH .

حيث يرجع أصل كلمة نפטال – NAFTAL إلى :

NAFT : مصطلح يقصد به النفط .

AL : الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر *Algerie* .

أما شعارها – Logo فهو مكون من حرفين عربيين بحيث :

حيث يظهر الشكل رقم 30 شعار شركة نפטال ومكوناته :

<sup>1</sup> - Sur le site web: URL:<http://www.naftal.dz/accueil.php>., Consulté le 13.08.2016



الشكل (30) رمز مؤسسة نفطال الجزائرية



ن: بمعنى نفط - Pétrole؛



م: بمعنى مؤسسة - Entreprise .

وهذا هو الشكل لشعارها:



المصدر: URL:<http://www.naftal.dz/accueil.php>

حيث يتواجد مقرها الاجتماعي على مستوى دائرة الشارقة بالجزائر العاصمة . و فيما يلي بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال .

الشكل رقم (31) : البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال .

يوضح الشكل رقم (31) البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال

إسم المؤسسة : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال NAFTAL

طبيعتها : شركة ذات أسهم SPA برأسمال يقدر : بـ 15.650.000.000.00 دج

المقر الإجتماعي : طريق الكتبان، ص ب 73. الشارقة الجزائر العاصمة.

عدد عمالها : 30295 عامل.

رقم الأعمال : بلغ رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2016 حوالي 31438000000,00 دج.

المصدر : تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد (المديرية العامة مؤسسة نפטال) .

## 2.1 التطور التاريخي لمؤسسة نפטال :

و فيما يلي لمحة عن نشأة مؤسسة نפטال " من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتها، حيث تم تأميم المحروقات في 1971.02.24 أين كان المسؤول عن توزيع و تسويق المواد البترولية مجمع سوناتراك Groupe SONATRACH .

- سنة 1980 : إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية<sup>1</sup> . ERDP

بمقتضى مرسوم 101/ 80 المؤرخ في 1980.04.06 .

- سنة 1983: إدماج غاز البترول المميع GPL و الوقود CBR لمجمع سوناتراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP .

- سنة 1984: إنشاء (48) وحدة توزيع عائدات المنتجات UED ابتداء من:

- (17) مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط CLP .

- (14) مقاطعة لغاز البترول المميع GPL.

- إنشاء أربع ( 04 ) مقاطعات للصيانة UEM.

<sup>1</sup> - ERDP: Entreprise Nationale pour le Raffinage et la Distribution des Produits Pétroliers.

- جمع و تنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ UEP.
- إدماج مؤسسة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP.
- سنة 1987: حل المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ERDP ،  
و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87/189 مؤسستان وطنيتان هما :  
نفطاك NAFTEC : المكلفة بتكرير المواد البترولية .  
نفطال NAFTAL : المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية .
- سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية و الثقافية .
- سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط المخزونات المبيعات (الزبائن) و إدخال عليه نظام المعلومات.
- سنة 1992: تم الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج) حيث كونت (09) وحدات مرتبطة، أما حالياً فتتوفر نفطال على أكثر من (39) وحدة للتوزيع .
- سنة 1996: تم إلغاء مركزية النشاط ( تكاليف و الأسعار ) مع حل مديرية التجارة الخارجية.
- سنة 1997: تم إنشاء مديرية حماية الأملاك DDP، مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات كما تم حل وحدات نفطال الموانئ .
- سنة 1998: تم إنشاء خلية الأمن الصناعي، وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، كما تم إنشاء وحدة للطباعة بالإضافة إلى فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت CLPB، و مديرية غاز البترول المميع GPL، و مديرية الطيران و الملاحاة AVM .
- سنة 1999: تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال ، وإنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية ، كما تم إنشاء ثلاثة ( 03 ) مديريات جهوية لمراقبة و مراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع GPL الجزائر .
- سنة 2000: تم حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية CTI، و وضع مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود و زيوت التشحيم و المطاط CLP، كما تم إعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية DASC، بالإضافة إلى إنشاء قسم الزيت وإعداد مخطط تنظيمي خاص به مع إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحاة AVM .

- سنة 2001: تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، و زيوت التشحيم والمطاط CLP و تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة، بالإضافة إلى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة مع تنظيم مديرية الصيانة CTM.
- سنة 2003: تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع غاز البترول المميع و إلى فرع النشاطات الدولية. كما تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة.
- سنة 2005: تم في شهر أفريل من هذه السنة صدور القانون رقم 07-05 الخاص بالمواد البترولية . و حل الإدارة المركزية للتسويق، مع إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع و إعادة تنظيم الفرع التجاري، كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة إلى تحديث الهيكل العام للمؤسسة.
- سنة 2006: تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية و الزيت في الفرع التجاري. مع تنظيم محطات الخدمات و تعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع.
- سنة 2007: تم فصل التوزيع عن التخزين و إعادة تنظيم فرع التسويق و تنظيم الوحدات District، و ربط وحدة الصيانة وسط الجزائر UNM مع فرع التسويق، بالإضافة إلى إنشاء مشروع تحقيق قاعدة للحياة في حاسي مسعود و الاهتمام بتحديث محطات الخدمات .
- سنة 2009: تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة HSE Activité عن الجودة Activité Qualité على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة Activités Logistique et Enfutage عن وظيفة التسويق Activité Commercialisation.
- سنة 2010: تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري Centres de Distribution بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة Centres Emplisseurs للفرع GPL .
- سنة 2011: نُظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع و تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم و المطاط بصفة عامة.
- سنة 2014: تم استبدال المديرية المركزية للصيانة و المديرية المركزية لإعادة الهندسة بالمديرية المركزية للتقنية و التطوير.
- سنة 2015: تم تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة DSIE من مديرية دعم Direction de Soutien إلى مديرية مركزية Direction Centrale.

- سنة 2016: تم تحويل مديرية الهندسة والتطوير إلى المديرية المركزية للتطوير DEED<sup>1</sup>.  
Direction Centrale

### 3.1 أهداف مؤسسة نפטال ومهامها .

أولا : أهداف مؤسسة نפטال: من خلال مخطط تطويرها تهدف مؤسسة نפטال إلى ما يلي :

- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
- الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.
- وضع نظام لتطوير الكفاءات و الخبرات.
- تخفيض تكاليف النقل.
- تأمين أحسن عرض للسوق.
- وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.
- عصرنه و إعادة تأهيل البنى التحتية للتخزين .
- مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة و الأمن الصناعي.

### ثانيا : مهام مؤسسة نפטال:

المهمة الرئيسة لمؤسسة نפטال هي توزيع و تسويق المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى إلى تحقيق ما يلي :

- تنظيم و تطوير وظيفة تسويق المواد البترولية و مشتقاته .
- تخزين و نقل المواد البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية .
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد- المديرية العامة-مؤسسة نפטال .

- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
  - متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المواد البترولية.
  - مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المواد البترولية.
  - تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر .
  - الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.
  - السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة.
- و بالتالي فإنّ أهداف و مهام مؤسسة نفطال لا تقتصر على التسويق و التخزين للمواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق الاهتمام بالبيئة و الحفاظ على البنى التحتية و تطويرها .

## 2. إمكانيات مؤسسة نفطال :

لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نفطال جهزت هذه الأخيرة إمكانيات بشرية ومادية تُساهم في توزيع المواد البترولية، هذا من جهة، و من جهة أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين مخططات وبرامج التنمية .

### أولا : الإمكانيات البشرية .

تتكون من حوالي 30295 عون موزعة في إدارات سامية، إدارات، تقنيين و منفذين عبر كامل التراب الوطني و للإشارة فإنه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية لاسيما غاز البترول المميع.GPL مما يستدعي تشغيل أكثر لليد العاملة استجابة للطلب.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نפטال

و الجدول رقم (8) يوضح تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال .

الجدول رقم (08) : تطور الموارد البشرية لمؤسسة نפטال خلال الفترة 2009/2016 .

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	29148	29219	30440	30558	31100	29856	30231	30295

المصدر : تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد المديرية العامة ومؤسسة نפטال، 2017 .

فمن خلال الجدول أعلاه، يتبين أن الموارد البشرية بمؤسسة نפטال في تزايد مستمر و هذا راجع إلى زيادة الطلب على المواد البترولية و اتساع رقعة الطلب عليها و إنشاء وحدات جديدة .

### ثانيا : الإمكانيات المادية<sup>1</sup>

- (47) مستودع للوقود Dépôts Carburants Terre .
- (30) مركز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة الجوية Dépôts Aviation .
- (06) مراكز إيداع للمواد الخاصة بالملاحة البحرية Centres Marine .
- (42) مركز لتعبئة غاز البترول المميع Centres GPL بقدرة ملء 1.2 مليون طن سنويا .
- (09) مراكز للغاز الخام Centres Vrac GPL .
- (15) مركز للزفت Centres Bitumes بقدرة تحويل تقدر ب 400000 طن سنويا.
- (3903) ناقلة للتوزيع و 815 آلة للنقل التفريغ و التثبيت و الصيانة.
- 700 كلم من شبكة القنوات العملية Réseau de Pipelines .
- موقف ب 3300 شاحنة نقل مختلفة لأداء مهمة التوزيع.
- 1.9 مليون قارورة بروبان Propane ذات 11 كلغ .
- 3.8 مليون قارورة بوتان Butane ذات 13 كلغ .

<sup>1</sup> - Sur le site web: URL:<http://www.naftal.dz/fr/index.php/moyens>, Consulté le 25.08.2016.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفطال

- (03) وحدات للصيانة Unités de Maintenance .

- (2010) محطة خدمات Station Services لتوزيع المواد البترولية موزعة على محطة خدمات توزيع مسيرة مباشرة من طرف نفطال Gestion Directe محطة خدمات تسيير معتمدة Points de Vente Agrees . و موزع عادي Revendeurs Ordinaires .

ثالثا : الإمكانيات المالية .

حققت مؤسسة نفطال نمواً واضحاً في رقم أعمالها وهذا راجع إلى الزيادة في مبيعات الوقود وغاز البترول المميع. و الجدول رقم (09) يوضح ذلك.

الجدول رقم (09): تطور رقم الأعمال لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2009 / 2015

الوحدة 10 دج .

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال	25	25	27	30	31	32	31	31

المصدر : تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية المديرية العامة - مؤسسة نفطال .

أما عن تطور كل من القيمة المضافة و الإنتاجية خلال الفترة 2011- 2015 فكانت كما هو موضح في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) : تطور كل من القيمة المضافة و الإنتاجية لمؤسسة نفطال خلال الفترة 2014-2015 الوحدة 10 دج .

السنة	2014	2015
رقم الأعمال	230	315
القيمة المضافة للاستغلال	58	56



## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفطال

317	231	الإنتاجية
-----	-----	-----------

المصدر : تم إعداده بناءً على معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للمالية المديرية العامة - مؤسسة نفطال

رابعا: المواد المسوقة .

الوقود Carburants: تقوم المؤسسة بتخزين وتوزيع و تسويق مجموعة من المواد و التي تستجيب لكل معايير الجودة الجزائرية. و تشمل خمسة أصناف من الوقود هي :

- الوقود الأرضي بما فيه بنزين ممتاز، بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، و غاز/ وقود Oil Gaz

- الوقود الجوي Jet A.

- الوقود البحري Fuel Bunker C.

فبالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد ، و هي مجمع سوناطراك على مستوى :

- سكيكدة بطاقة 15277000 طن .

- أرزيو بطاقة 2500000 طن .

- حاسي مسعود بطاقة 1200000 طن .

غاز البترول المميع gaz/gpl de Petrole Liquéfié: مواد الغاز البترولي المميع يتم الحصول عليها انطلاقا من عدة مصادر معالجة المحروقات كمعالجة الغاز الطبيعي وتكرير البترول. و ضمن تشكيلة مواد الغاز البترولي المميع ما يلي :

- غاز البوتان و الذي يباع في شكلين قارورة 13 كلغ (B13) ، قارورة 03 كلغ (B03) .

- غاز البروبان و فيه قارورة 35 كلغ ((35)) و قارورة 11 كلغ (P11) .

- وقود الغاز المميع (سير غاز) و هو غاز يعتبر إضرارا بالمحيط.

الزيوت Lubrifiants : تقوم مؤسسة نفطال عبر كامل شبكة توزيعها، بتسويق تشكيلة كاملة من الزيوت التي تغطي استخدامات كل قطاع السيارات و القطاع الصناعي. حيث تتميز بمواصفاتها التي تحترم كامل معايير الجودة العالمية. وتشمل: زيوت السيارات، الزيوت الصناعية، و زيوت التشحيم.

**الزفت Bitumes** : و يوجد منه أربعة أنواع :

- الزفت المركز: يستخدم لتعميد الطرقات و كمادة أولية قاعدية لتحويل الزفت السائل إلى الزفت المؤكد.
- الزفت المؤكسد: يستخدم لحماية الأعمال الفنية و غيرها من الصدأ و يباع في شكل خام و معبئ.
- الزفت السائل: يستخدم لتأمين الربط بين مواد البناء، الرمل، الحجارة.
- مشتقات الزفت .

**العجلات المطاطية Pneumatique**: بفضل هياكلها القاعدية للتخزين و شبكة التوزيع تسوق المؤسسة عجلات مطاطية بكل أصناف وسائل النقل المتعددة. و الخاصة بكل من السيارات السياحية، الشاحنات منها الوزن الثقيل، الناقلات الصناعية و غيرها.

منتجات أخرى Produits Spéciaux: تتمثل في أربع عائلات من المنتجات و هي:

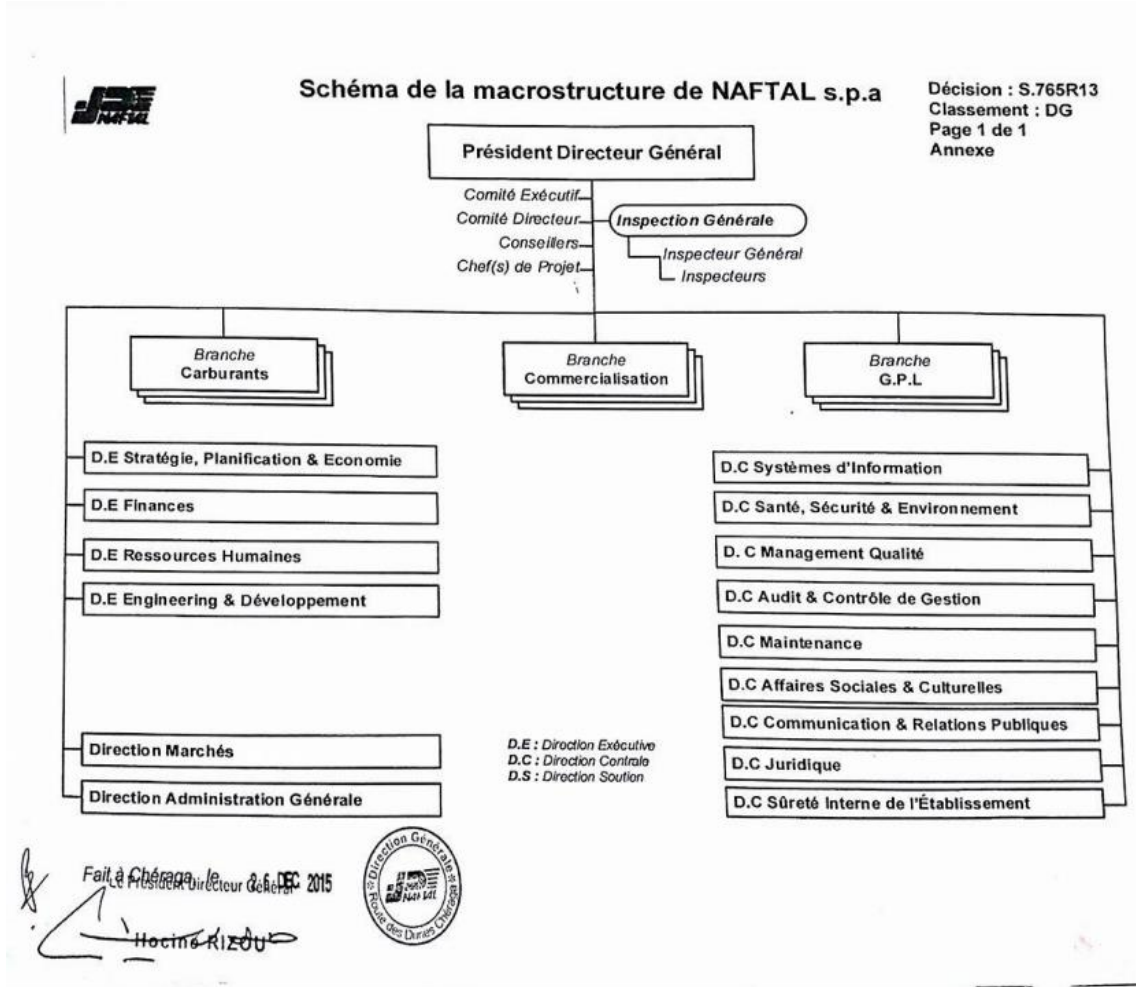
Les Paraffines و التي تستخدم في المجال الصيدلاني، المنتجات الغذائية، الشموع، المتفجرات الشموع Les Cires زيوت خاصة التي تستعمل في إنتاج العجلات المطاطية و غيرها، مواد صيانة، مادة الاشتعال لأعواد الثقاب. المواد المذيبة Les Solvants التي تستخدم في مواد الصيانة و المواد اللاصقة و غيرها.

**المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال.**

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و إعطاء مرونة تسمح لها باحتكار السوق و تحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و التوجه نحو التصدير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نפטال.

الشكل رقم (32) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال .



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد- المديرية العامة- مؤسسة نפטال

## 1. المديرية العامة La Direction Générale

وتنقسم الى مجموعة من اللجان مرتبة كما يلي:

### أولاً: اللجنة التنفيذية Comité Exécutif

يترأسها الرئيس المدير العام Président Directeur General والمتكونة من مدراء الفروع، والمدراء التنفيذيون و هي مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة، وخاصة في ميدان التسيير الشراكة و الاستثمار .

ثانيا : اللجنة المديرية **Une Comité Directeur** .

يترأسها الرئيس المدير العام و المتكونة من مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة و ممثلي الشركاء. و هي لجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة المؤسسة.

ثالثا: المستشارون والمساعدون **Conseillers** .

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية و علاقات الصحافة و الإعلام .

2. المديرية التنفيذية **Directions Exécutives** .

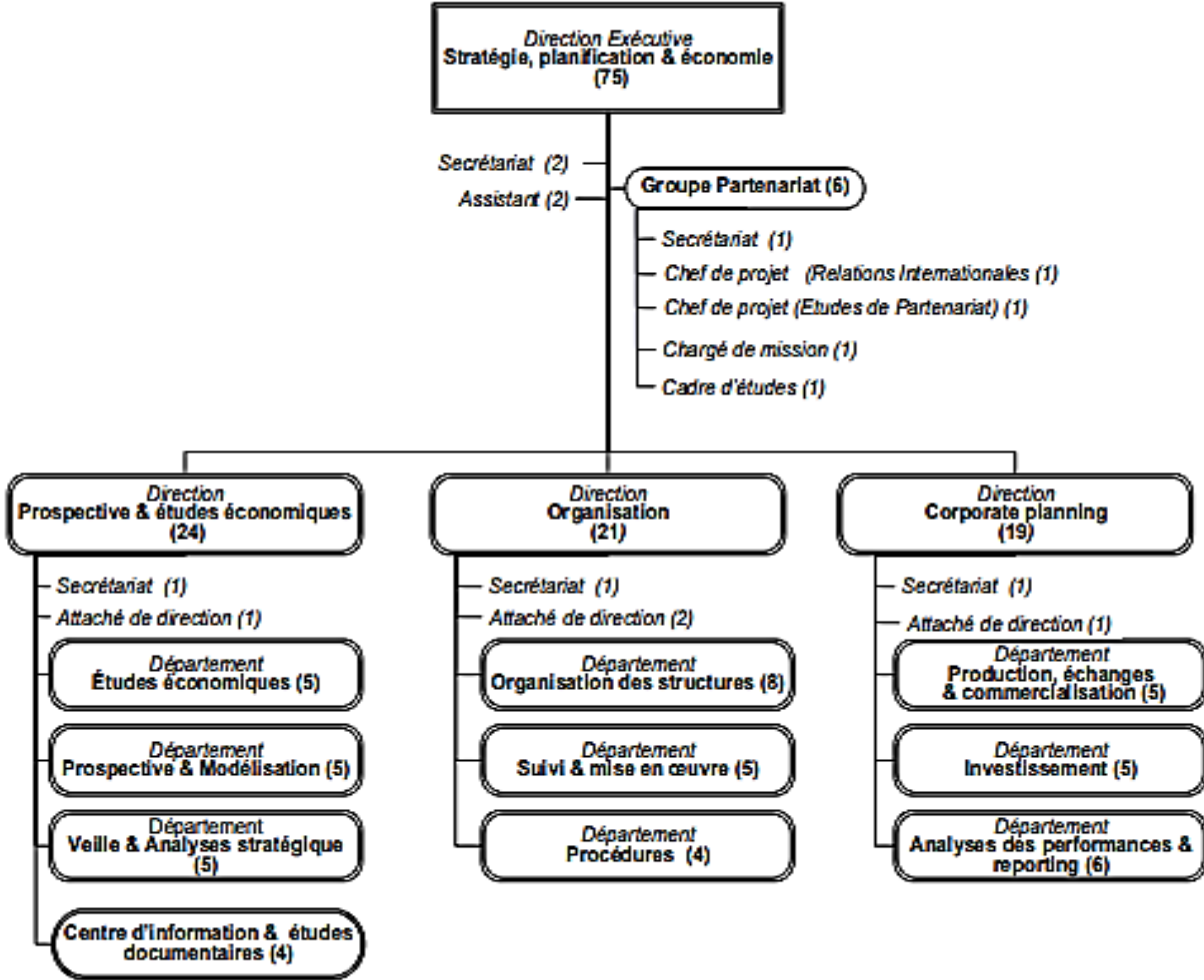
أولا : المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد **DESPE**:

و من مهامها الرئيسية:

- العمل على تنسيق مسار التنشيط التنبؤي و متابعة التنفيذ العملي لاستراتيجية المؤسسة.
  - تنظيم هيكل المؤسسة.
  - تنظيم و تنسيق المسار التخطيطي، خاصة المخطط السنوي و مخطط المدى المتوسط فيما يتعلق بالتدفقات، المبادلات، الاستثمارات.
  - دراسات استراتيجية حول التطورات في السوق الوطني للمواد البترولية .
  - تأمين متابعة تسيير أسواق المؤسسة.
  - تسيير و متابعة تطورات المشاريع.
- ويوضح الشكل رقم (33) الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد ومختلف ماله وأقسامه :

الشكل رقم (33): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للاستراتيجية ، التخطيط و الاقتصاد DESPE

الميدانية<sup>1</sup> .  
Lac (Direction Exécutive Stratégies, Planification & Economie) المديرية المستقبلية لإجراء الدراسة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نفعال.

ثانيا : المديرية التنفيذية للمالية DEF .

و من مهامها الرئيسية:

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة-مؤسسة نفعال

- تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و القيام بإعداد الميزانية.

- تأمين و متابعة الحالة المالية للمؤسسة من الخزينة المحاسبة العامة والتحليلية، الضرائب و التأمين.

- تأمين تحقيق برنامج تمويل الاستغلال و الاستثمارات.

- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبية.

**ثالثا : المديرية التنفيذية للموارد البشرية DERH .**

و من مهامها الرئيسية:

- وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية من برامج للتكوين و قانون العمل .

- تقييم احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل عام .

- وضع أنظمة للتحفيز، كترقية العامل و تقديم المكافآت.

- ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات بمختلف المديريات حسب احتياجات المؤسسة.

- إجراءات اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات المؤسسة و القيام بالترقية حسب القوانين .

**رابعا: مديريةية التطوير والهندسة DEED .**

و من مهامها الرئيسية:

- تطوير دراسات الجدوى و الهندسة لمشاريع الشركة .

- مراقبة و رصد تنفيذ المشاريع الاستثمارية على المستوى المادي و المالي.

- مراقبة اليقظة التكنولوجية في مجالات الهندسة لتخزين المواد البترولية وتوزيع المنتجات.

- ضمان التطبيق الصارم لقواعد الاستثمار و الأوامر و العقود و الأسواق.

- ضمان استمرار تدريب الموارد البشرية و تنمية المهارات.

### 3. المديرية المركزية Directions Centrales .

#### أولا : المديرية المركزية للتقنية والتطوير DCTD .

و من مهامها الرئيسية:

- القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي.
- القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع المؤسسة في ميادين النقل، الصيانة و التوزيع.

#### ثانيا : المديرية المركزية لأنظمة المعلومات DCSI .

و من مهامها الرئيسية:

- القيام بإجراءات التسيير و مراقبة التسيير و الإحصاء .
- وضع أنظمة للمعلومات و استعمال الإعلام الآلي لتحسين و تطوير المؤسسة.

#### ثالثا : المديرية المركزية للمراجعة DCA .

و من مهامها الرئيسية:

- تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل المؤسسة.
- المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج .
- تحديد و تطوير إجراءات السياسة العامة للمراجعة داخل المؤسسة .
- القيام بمهام المراقبة و الفحص لجميع نشاطات المؤسسة .
- تقييم المراقبة الداخلية الموضوعة بهدف التعرف على مدى فاعليتها و مطابقتها للأهداف و المخططات .

#### رابعا: المديرية المركزية للصحة، الأمن، البيئة والجودة DCHSEQ .

و التي تم تقسيمها فيما بعد إلى كل من مديرية الصحة و الأمن و البيئة DCSSE، و كذا مديرية المناجمنت و الجودة DCMQ.

و من مهامها الرئيسية:

- وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصاً في مجال التخزين و توزيع المواد البترولية.
- تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية البيئة .

#### خامسا: المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DCASC.

و من مهامها الرئيسية:

- المشاركة في وضع سياسات المؤسسة في مجال الشؤون الاجتماعية و الثقافية.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة و الثقافة في المؤسسة بوضع برامج و استراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال .
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للمؤسسة .

#### سادسا: المديرية المركزية للاتصال والعلاقات العامة DCCRP .

و من مهامها الرئيسية:

- إعداد استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة و السهر على تطبيقها على المستوى الداخلي و الخارجي .
- إعداد و تطوير منشورات و وسائل الاتصال للمؤسسة.

#### سابعاً: المديرية المركزية القانونية DCJ.

و من مهامها الرئيسية:

- تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع و المركزية.
- ضمان دور المنشورة القانونية داخل المؤسسة.
- تسهيل و رصد النشاط القانوني لهياكل الفروع.
- ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة الموكلة من قبل المديرية العامة.
- دراسة و تقديم المشورة القانونية بشأن عقود المشروعات و الاتفاقات أو تعديلها.
- القيام بإعداد و تحديث ملف لتبيان الذمة المالية للمؤسسة.



ثامنا : المديرية المركزية للأمن الداخلي للمؤسسة DCSIE .

و من مهامها الرئيسية:

تسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة سواء المباني المنشآت، وسائل النقل و العمل على الحفاظ عليها .

#### 4 مديريات الدعم Directions de Soutien

أولا: مديرية الإدارة العامة DAG .

و من مهامها الرئيسية:

- ضمان التسيير الجيد لليد العاملة .

- وضع كل الوسائل و الإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة.

- وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الحسن و تنميتها من حظيرة السيارات، الهياكل كالمباني والمطاعم، و وسائل الاتصال و نشاطات الأرشفة و المعلومات.

ثانيا : مديرية الأسواق DM .

و من مهامها الرئيسية:

- القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة.

#### 5 الفروع Les Branches :

أولا : فرع الوقود Branche Carburants-B.CBR .

و من مهامها الرئيسية:

- إعداد و متابعة خطط التموين.

- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه و الحفاظ عليه .

- تأسيس خطط التوزيع و ضمان التنفيذ.

- المساهمة في تحديد استراتيجية المؤسسة و تجسيدها في الإطار الخاص بالوقود .

- إعداد مخطط الموازنة السنوية بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة و العمل على تنفيذه، و هذا بالتعاون مع المديرية العامة .

- المشاركة في وضع سياسات تتعلق بالتنبؤ تقييم المشاريع التخطيط و التنظيم و السهر على تنفيذها.

- المساهمة في إعداد السياسات الخاصة بالموارد البشرية المالية التسويق، الأمن الصناعي والبيئة والعمل على تجسيدها.

- ربط و مراقبة وظائف التوزيع والتخزين و كذا التموين في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام المراقبة.

### ثانيا: الفرع التجاري .Branche Commercialisation-B.COM

و من مهامها الرئيسية:

- عرض منتجات المؤسسة الخاصة بكل فروعها بالسوق.

- القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق و اتخاذ كل الإجراءات التي تسمح بتعظيم التدفقات التوزيع وتقليل التكاليف.

- وضع نظام خاص بإجراءات التسيير التجاري لمتابعة و ضمان تنفيذ الأنشطة بكيفية توافق قواعد وتعليمات المؤسسة.

- المساهمة في إعداد المخطط التكويني للمدى الطويل مدعم بالتكنولوجيا المتطورة و بتقنيات التسيير الحديثة في المجال التجاري للمواد البترولية.

- الحرص على الحفاظ على التوازن المالي للفرع .

### ثالثا : فرع غاز البترول المميع .Branche GPL-B.GPL

و من مهامها الرئيسية:

- إدارة تنظيم و ترقية نشاط التعبئة و التوزيع للفرع.

- السهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع من نقل، تركيب، تعبئة و تخزين القارات و كل اللواحق الأخرى .

- تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع.

- تطوير وتقييم الغاز بكل أشكاله الخام و المميع.

- تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الإنتاجية، الأمن و التسيير.

- تطوير الشراكة و التعاون في مجال الغاز المميع<sup>1</sup>.

**المطلب الخامس: اليقظة الاستراتيجية في نفطال .**

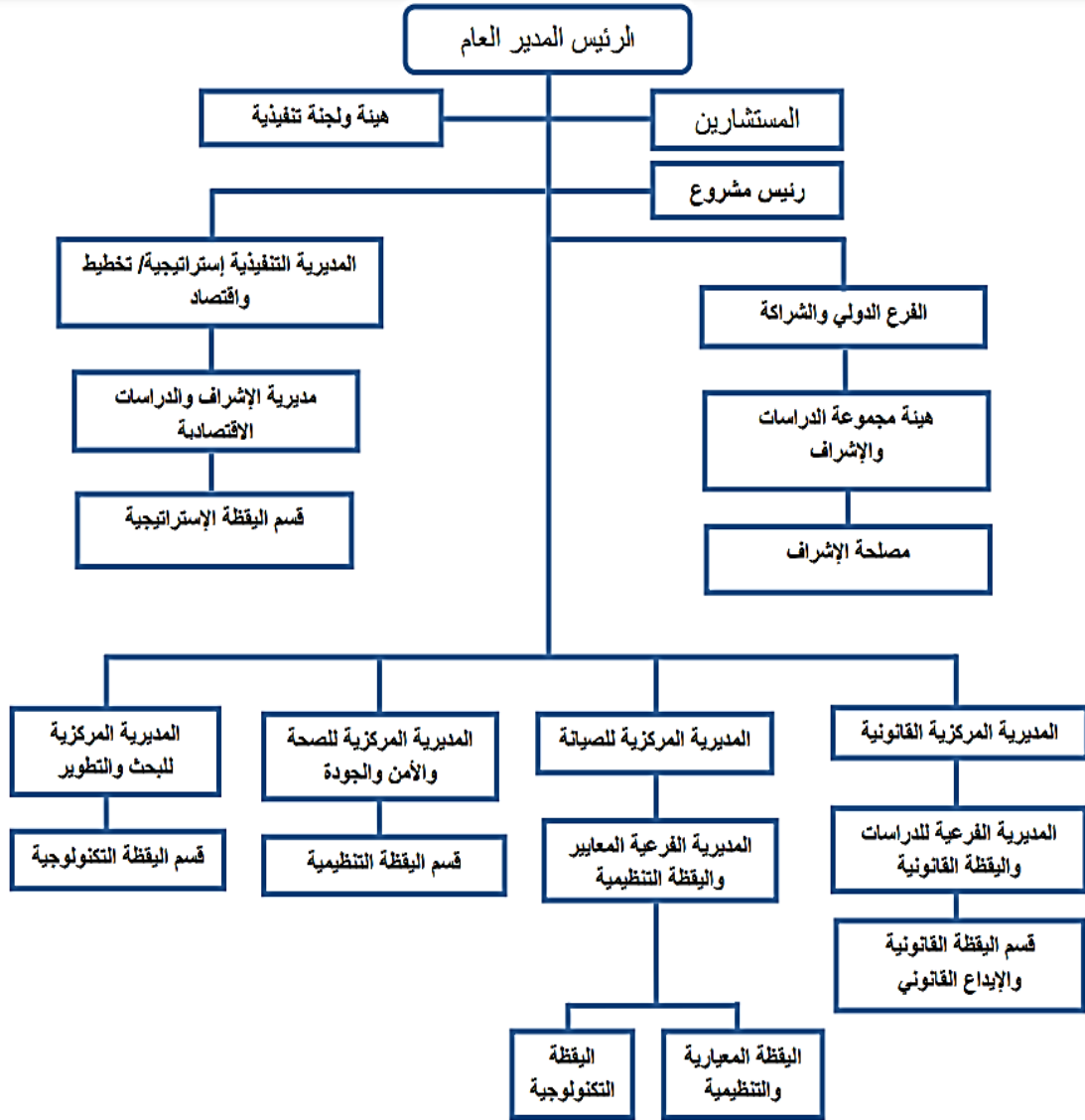
منذ نشأة المديرية التنفيذية الاستراتيجية تخطيط و اقتصاد، من خلال مديرية الاستشراف و الدراسات الاقتصادية ، تم وضع نشاط اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة من أجل تعزيز عملية اتخاذ القرارات ووضع استراتيجيات قادرة على المنافسة في مواجهة بيئة تنافسية أين أصبحت المعلومة هي الأساس. إن هذا النشاط يؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسة و استمرارها من خلال الإعلام بطريقة مستمرة و صارمة و مواكبة التغيرات في البيئة خاصة التنافسية ، التجارية ، الاستراتيجية ، الجيوسياسية. و تلك المتعلقة بالاختراعات التكنولوجية.

اليقظة الاستراتيجية أمر أساسي و ضروري من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على إدارة التوقع من جمع المعلومات في الوقت المناسب، و تحديد الاحتياجات الجديدة المناسبة و الضرورية لمساعدة المؤسسة على التموقع في سوق متقلبة بشدة.

والشكل رقم (34) يوضح طريقة عمل هيكل وظيفة اليقظة في تنظيم مؤسسة نفطال .

<sup>1</sup> - معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة-مؤسسة نفطال .

الشكل رقم (34) : يوضح هيكل وظيفة اليقظة في التنظيم .



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للإستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة-مؤسسة نفعال.

يوضح الهيكل التنظيمي أعلاه التخطيط لمختلف خلايا اليقظة الموجودة داخل مؤسسة نفعال:

في أول الأمر تم إطلاق مشروع بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية مع تطويرها، لعملية اتخاذ القرار بإجراءات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة نفعال.

أولاً : مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية Bilan de l'activité داخل نפטال .

من أجل دفع هذا النشاط الجديد أي اليقظة الاستراتيجية بمديرية الإشراف و الدراسات الاقتصادية ، من خلال مصلحة الاستشراف و اليقظة للمؤسسة بمختلف الأعمال .

في سياق هذه العملية يوجد ثلاثة أنواع من اليقظة تخص المرحلة الأولى و تتكون من:

- اليقظة التجارية .

- اليقظة التنافسية .

- اليقظة المحيطة البيئية<sup>1</sup> .

**المرحلة الأولى: المراقبة و الجمع .**

هذه المرحلة ( خطوة ) تنطوي على مجموعة من المعلومات تنقسم إلى نوعين:

**المعلومات الرسمية:** و هي التي نجدها على مستوى الصحافة، المجالات، الانترنت، و مركز الوثائق، الدراسات المنشورة التي يقوم بها المقدمون .

**المعلومات غير الرسمية:** و هي المعلومات التي يتم جمعها من خلال الصالونات، معارض العملاء، و الموردين، أو حتى من قبل المنافسين .

و يمكن فرز هذه المعلومات من ثلاث مصادر:

- **مصادر وثائقية:** من خلال الاشتراك في الصحف و المجالات، كذلك جميع الصحف الوطنية والدولية المتعلقة بنشاط (عمل) المؤسسة .

- **مصادر الانترنت:** تحديد جميع المواقع ذات الصلة بنشاط المؤسسة عن طريق موقع الإشارة قطاع المحروقات ( نפט ) و ضمان مراقبتها يوميا .

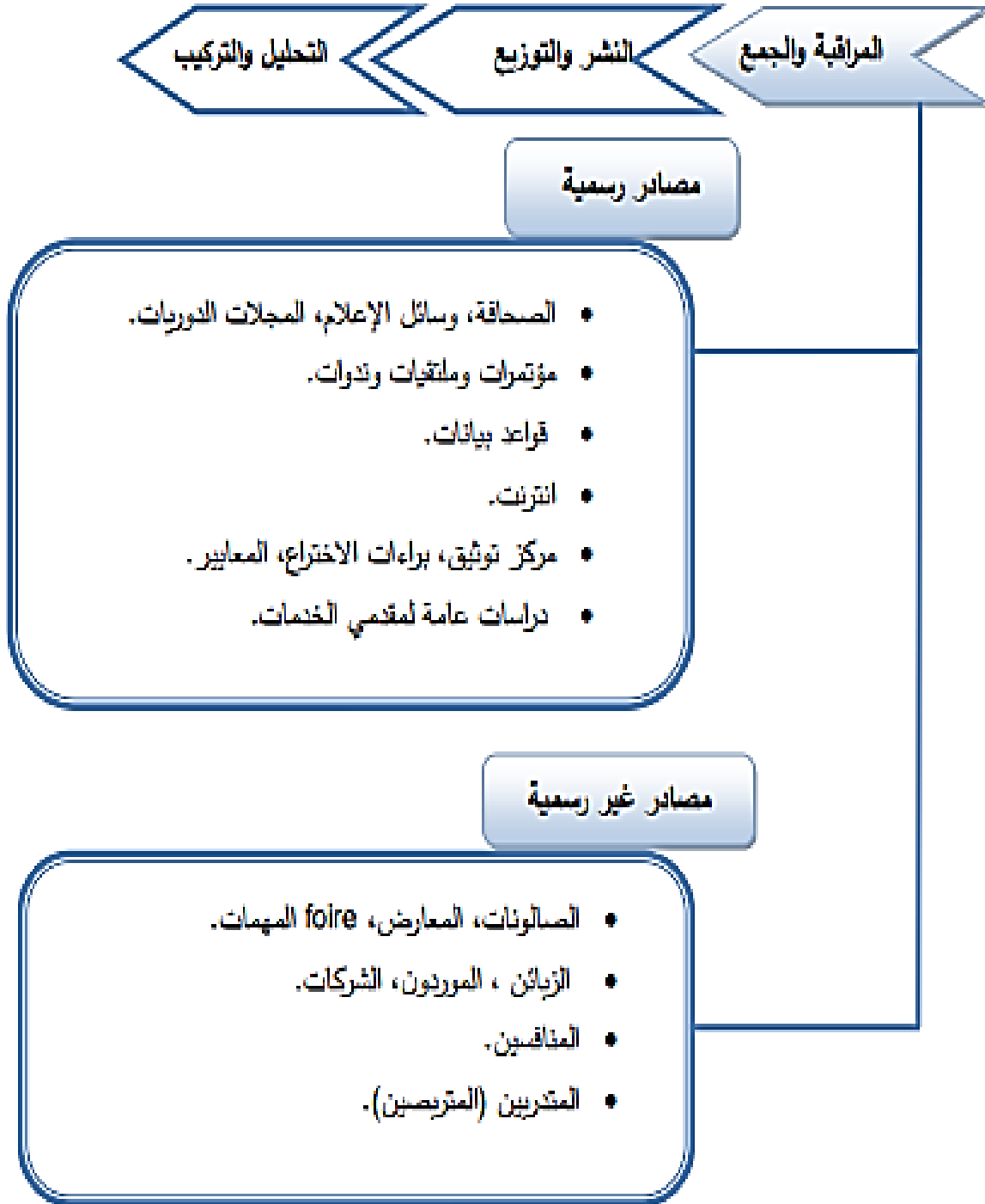
- **مصادر ميدانية:** بإنشاء شبكة بشرية ( متعقبين، منشطين، مرشدين اليقظة ) أو بعبارة أخرى من قبل متيقظين لمراقبة العملاء و منافسين المؤسسة ( البيئة المباشرة ) .

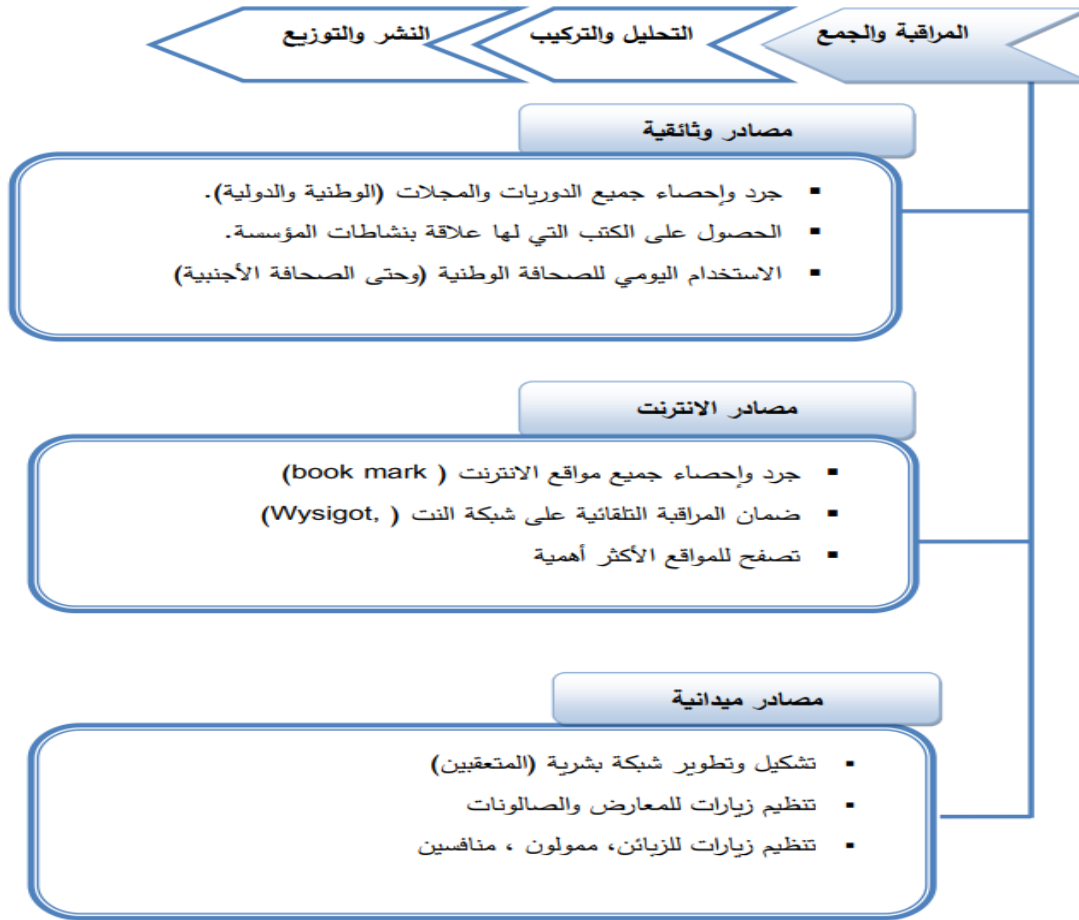
---

L'intelligence économique au sein de NAFTAL : Mise en place d'un processus d'intelligence économique, p,63<sup>1</sup>

والشكل رقم (35) يوضح كيف تتم عملية المراقبة والجمع للمعلومات من خلال هذه الخلية :

الشكل رقم (35) : مرحلة المراقبة و الجمع .



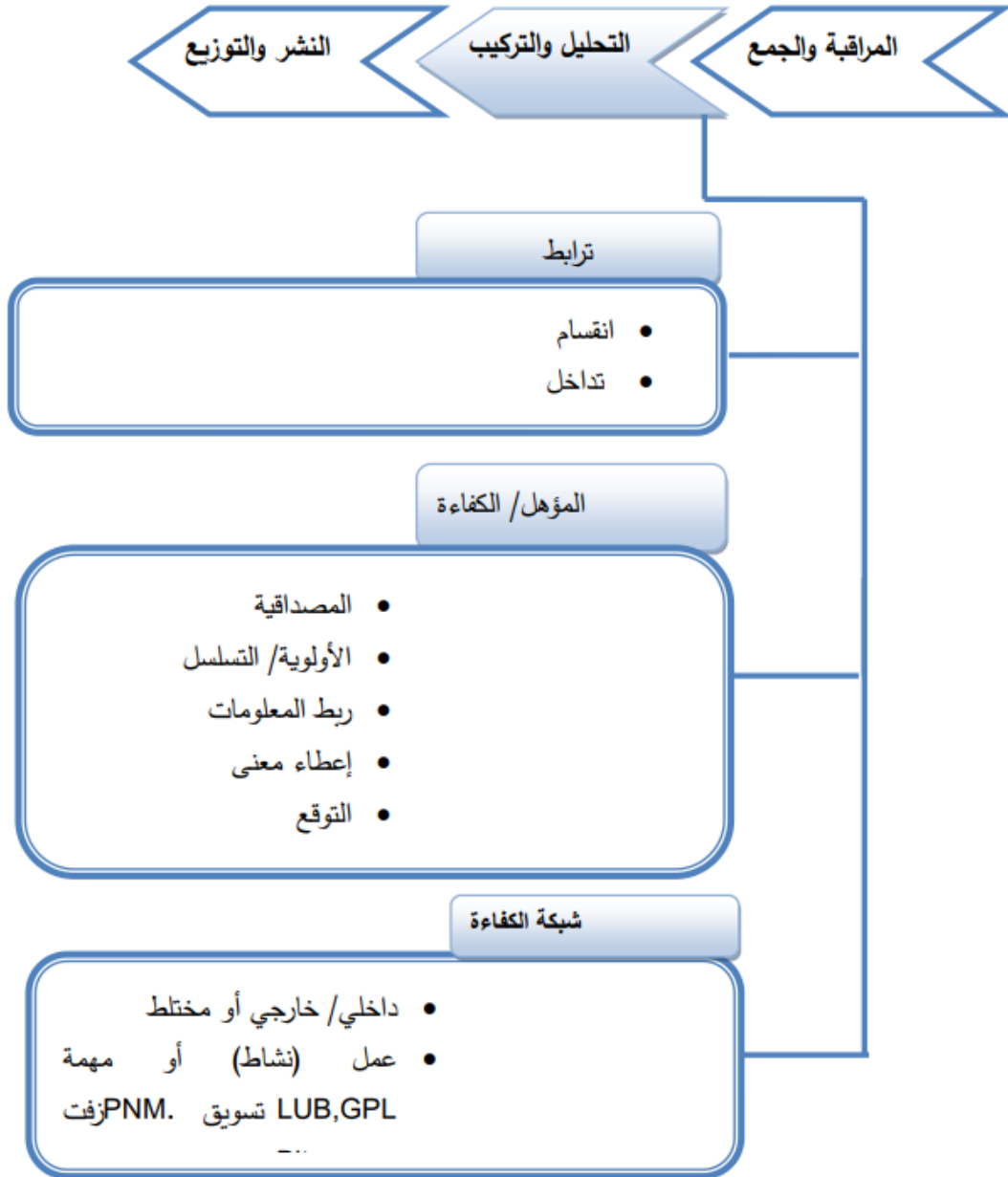


المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نفعال.

#### المرحلة الثانية : التحليل و التركيب .

هذه الخطوة تحتوي التحليل و التركيب و معالجة المعلومات المجمعة من طرف الشبكة البشرية للمؤسسة، يتقاسمون و يتشاركون البيانات المحددة، البيانات الخاصة بهم والاتصال و أخيرا ربطها أو تصنيفها حسب النشاط. ويوضح الشكل (36) آليات تركيب وتحليل المعلومات من خلال خلية اليقظة الخاصة بمؤسسة نفعال :

الشكل رقم (36) : مرحلة التحليل و التركيب .



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نפטال.

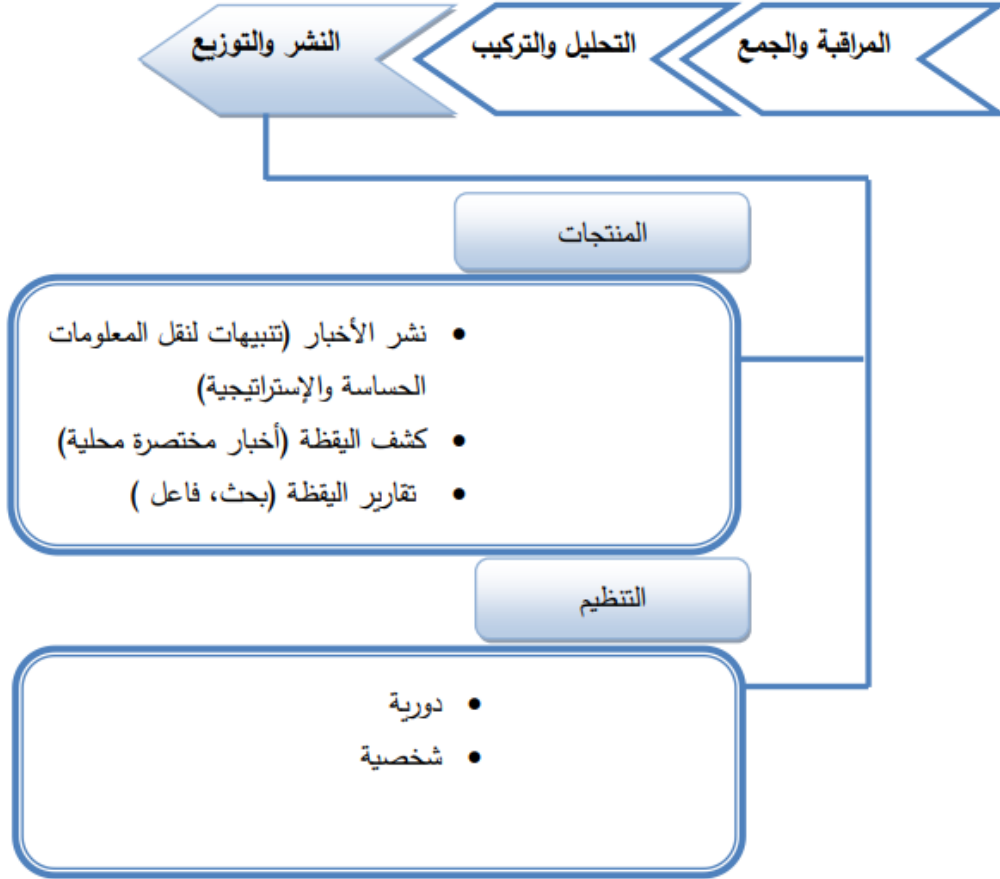
### المرحلة الثالثة: النشر و التوزيع .

و هي مرحلة نشر وتوزيع المعلومات المحددة تختار من خلال الوثائق الدورية تشخص من خلال مرشد اليقظة النشرة الإخبارية للمؤسسة، تقارير اليقظة، كشف اليقظة.



والشكل رقم (37) يبين كيفية نشر وتوزيع المعلومات الناتجة عن عمليات اليقظة في مؤسسة نفعال

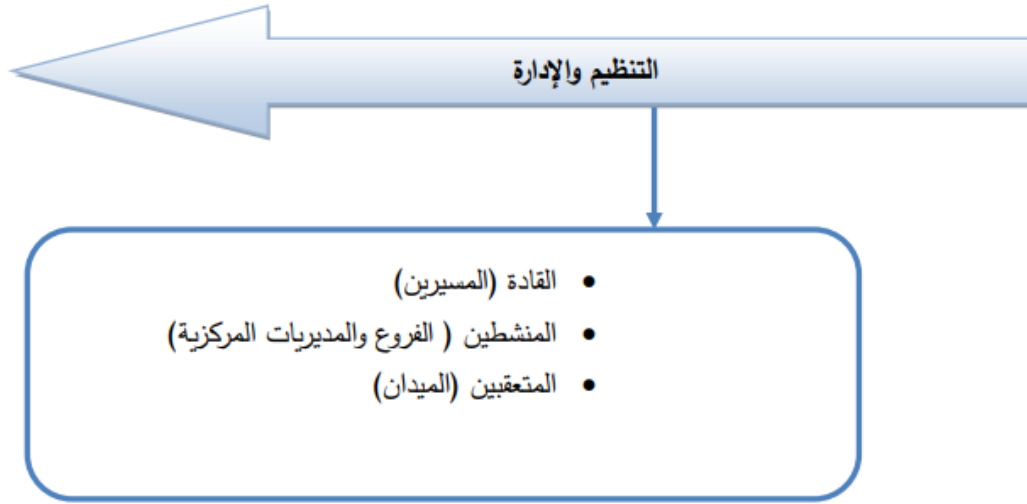
الشكل رقم (37): مرحلة النشر و التوزيع .



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نفعال.

يتم تنظيم المراحل الثلاثة ويديروها مرشدون الذين هم على مستوى الإدارة التنفيذية، منشطي اليقظة على مستوى الفروع و المديریات المركزية و المتعقبون المتواجدون ( على أرض الواقع ) في الميدان، حيث يبين الشكل رقم (38) كيف يتم توزيع ممثلو اليقظة في مؤسسة نפטال .

الشكل رقم (38): توزيع ممثلو اليقظة.



**المصدر:** معلومات مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد - المديرية العامة مؤسسة نפטال.

ثانيا: ممثلو اليقظة بمؤسسة نפטال .

**1. القادة:** في حالة مؤسسة نפטال القادة هم مسيري نشاط ( عمل ) اليقظة داخل مديرية التخطيط الاستراتيجية التخطيط والاقتصاد (SPE) ، الإجراءات الواجب اتخاذها من طرف مسير اليقظة الاستراتيجية جميع الجهات الفاعلة في عملية اليقظة الاستراتيجية (تعيين منشطي اليقظة الذين يقومون بتتبع اليقظة وتصميم و تسيير قاعدة البيانات للمؤسسة .

**2. المنشط:** هم جميع المسؤولين المعنيين من خلايا مختلفة من قبل قادة المؤسسة وهم من قادة اليقظة، و هم يشاركون أكثر في مراحل إدارات البيانات و المعلومات و تقييم صحة و مصداقية المعلومات المتوفرة مرة أخرى من قبل متعقبين اليقظة، و بعد تحليل هذه المعلومات يقوم بتحديدتها للمسيرين و تحويلها منشطي اليقظة لنشرها .

**3. المتعقبين:** هم العاملين في الميدان و المتخصصين في قطاع ( مجال ) المراقبة يعينهم مسيري اليقظة. وهم قادرون على التمييز بين المعلومات ذات الصلة، التي تجعل الفرق، و التي سوف تسمح للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية في المنافسة أين يتمركز المنشطين خلافا لذلك ( و بعبارة أخرى ) فإن دور المتعقبين هو رصد وجمع

المعلومات و المراقبين في تحليل و معالجة و تركيب المعلومات لمسيرى اليقظة لتوزيع و نشر المعلومات لصناع القرار بالمؤسسة<sup>1</sup>.

عملية اليقظة هذه سمحت بوضع و تطوير العديد من الإجراءات في السنوات الأخيرة مثل :

#### في عام 2005:

- نشر مذكرة للإعلام والتوعية، بدعوة "الإدارة العليا للمشاركة في إنشاء و تطوير اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- تطوير و نشر معلومات اليقظة الاستراتيجية إلكترونيا ، بالحوامل ( ناقل ) المعلومات بهدف إلى نقل ونشر كل المعلومات المتعلقة بنظام اليقظة من خلال بوابة الانترنت لنפטال .
- إعداد و نشر كشف اليقظة: دعائم و حوامل المعلومات الاستراتيجية المخصصة للسيد الرئيس المدير العام .
- إعداد ونشر خطاب ( رسالة ) مرتقب ( تطوعي ) على المنافسة في مختلف صفقات ( مهنة ) نפטال .
- تصميم إشارة لمواقع مرجعية كدعم للبحوث على شبكة الانترنت.
- رفع مستوى الوعي ( توعية ) وتدريب منشطي اليقظة 20 إطار ( من المديرين التنفيذيين ) يتم اختيارهم وتحديدهم وفقا ( استنادا ) لدوافعهم وقدراتهم على التعلم من مختلف المناهج ( مقاربات منهجية ).
- تنظيم ملتقيات حول أدوات و إجراءات اليقظة الاستراتيجية للمديرين التنفيذيين المعنيين بالتنفيذ الإجراءات.
- تطوير ( إعداد ) ونشر استبيان ( اختبار ) وتعميمه لتشخيص و التعبير عن الاحتياجات من المعلومات.

#### في عام 2006:

##### تصميم دعائم اليقظة ( الحوامل ):

- بطاقة الدهشة : حتى يتسمى لجميع عمال ( مهني ) نפטال الحصول على كل المعلومات أو السلوك التي تبدو مثيرة للاهتمام أو غير عادية .
- بطاقة الرصد (التعقب): يتم تسجيل المعلومات والإبلاغ عنها للمساعدة في تنفيذ تقرير اليقظة.
- رفيق اليقظة: صمم كدليل للمتيقظين ( منشطين، متعقبين ) .

<sup>1</sup> - L'intelligence économique au sein de NAFTAL, Op. Cit, p, 66,67

في عام 2007:

- إعداد ونشر "خطاب اليقظة الاستراتيجية: دعامة معلومات معالجة المواضيع المتعلقة بأنشطة نפטال (المنافسة السوق ، المنتجات..... إلخ).
- تنظيم ملتقيات حلقات دراسية و الالتزام بنظام اليقظة الاستراتيجية للإطارات المسيرة (القادة) ، ومديرين الأنشطة.
- وضع برنامج للمهمة البحث الميداني (بعثات ميدانية) .

في عام 2008:

- تغيير خلية اليقظة الاستراتيجية إلى قسم اليقظة الاستراتيجية المكون من مصطلحين :
  - \* مصلحة اليقظة التنافسية لمعالجة المعلومات المتعلقة بمختلف منافسي نפטال .
  - \* مصلحة اليقظة البيئية: لمعالجة المعلومات عن الأسواق الوطنية والدولية، والتكنولوجية الجديدة.
  - التعيين الرسمي لمنشطي اليقظة، المسؤولين عن جمع المعلومات الاستراتيجية (إنشاء شبكة البشرية).
  - إنشاء فريق ( لجنة ) عمل " خلية اليقظة" بقيادة المديرية التنفيذية الاستراتيجية و هذا بتنشيط هدف اليقظة الاستراتيجية داخل نפטال .
  - و قد أنشئ فريق عمل مكون ( يتألف ) من فروع تشغيلية (gp,com,) والهياكل المركزية dcsi, dcrd , despe et dchseq
  - يجب أن يتبع فريق العمل هذا دورات تدريبية (تكوينية) أولية و يشارك في الندوات والاجتماعات المتعلقة بمجال الذكاء الاقتصادي.
  - تعقد اجتماعات عمل الفريق دوريا حسب احتياجات سير أعماله.
  - تتمثل مهمة خلية (لجنة) اليقظة في وضع وتأطير عملية و إجراءات اليقظة داخل نפטال، و هذا المنتظر لجمع المعلومات الخارجية ونشرها مسؤولية الجميع .
- مهام خلية اليقظة :

- تحليل نظام المعلومات ونظام اليقظة لنפטال .

- اقتراح إجراءات وتدابير لتحسين إدارة وظيفة اليقظة داخل نפטال .

### تحديث عملية إجراء اليقظة:

- اقتراحات مجالات ذات الأولوية لليقظة والاحتياجات الضرورية من المعلومات.
- تحديث وإثراء (دعائم اليقظة الموجودة، بطاقة الدهشة، بطاقة الرصد و التعقب، رفيق اليقظة) مع (المؤسسات التي بالفعل طبقت هذه الوظيفة، لاكتساب خبرتهم ووضع المعايير).
- تحديد المعلومات ذات الصلة.

### في عام 2009:

- إعداد ونشر (ملخص) تنفيذي / مذكرة موجزة (note de synthèses) للإدارة العليا كبديل لكشف اليقظة .
  - إعداد ونشر وسيط (دعامة) جديدة للمعلومات بعنوان: "ما تبدوا..".
  - إعداد ونشر حوامل للمعلومات تسمى "فلاش اليقظة".
  - إعداد ونشر "كشف اليقظة".
  - الاشتراك في المجالات المتخصصة .
- فاليقظة اليوم ليست فقط من خلال المطبوعات قواعد البيانات والانترنت، ولكن أيضا من خلال الندوات المعارض الصالونات رحلات العمل..... إلخ. وتدعم تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد خلال اليقظة من حيث تبادل المعلومات، و يوضح النمو و التطور في محركات البحث أو ما الأعوان (الوكلاء) الأذكاء، والقادرة على تحديد المعلومات من خلال بنوك البيانات والانترنت من جانب الفائدة وهم رصيد قيم لليقظة الذي لا يحل محل المعلومات الرمادية للمتقنين ( تحليل متخصص ومهني للمعلومات الوثائقية ) .
- و المتيقظ هو الشخص الكتوم ( يتعامل بسرية ) يتحدث قليلا ويقوم بالتحليل كثيرا .
- هذه الفرقة المتعددة الاختصاصات هي قوة خلية اليقظة، تجعل خلية اليقظة في وضع المراقبة على نطاق واسع لديها عيون مفتوحة وآذان واسعة على كل ما هو مرجح (متوقع) أن تعرفه أو تبلغه المؤسسة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية :
- رصد وتعقب المنافسة بجميع مظاهرها ( الإعلان حركة الموظفين مراقبة وسائل الإعلام، التقارير المالية... إلخ ) .

- مراقبة براءات الاختراع.

- مراقبة المكونات والهيئات التنظيمية... إلخ .

هذا الفريق ليس فقط قادر على إدارة وتسيير المعلومات، ولكن أيضا بنشرها بطريقة مفهومة وقابلة للاستعمال الاستخدام من قبل مسيري المؤسسة. وهذا يوضح القرب من صنع القرار). لأن هذه العقبة الرئيسية لنجاح فريق اليقظة : يغيب عن بالنا الغرض من اليقظة هو لمساعدة المسيرين (القادة) في المستويات العليا لاتخاذ القرار، حيث خلية اليقظة تحدد فقط المعلومات عن طريق نشرها وتوزيعها لصناع القرار<sup>1</sup>

ثالثا: عملية اليقظة في مؤسسة نפטال .

عملية اليقظة تنشر في نפטال، تدار من طرف الفاعلين التاليين، والذين يصنفون المتيقظون (المراقبون) بالمؤسسة وهم كالتالي :

- مرشد العملية، منسق الجهاز بشكل عام في مؤسسة نפטال .

- منشط اليقظة، منسق نشاط اليقظة بفرع من فروع نشاط المديرية المركزية.

- مرسل اليقظة / منسق نشاط اليقظة في كل من الهياكل الوظيفية والتشغيلية (المديرية، منطقة، مركز / مستودع)

- شبكة الكفاءات المتخصصة لتحليل المعلومات في هذا المجال (غاز البترول المسال، GPL،الوقود،...).

و للمتيقظين بالمؤسسة لديهم المهام التالية:

- التواصل داخل المؤسسة من خلال هيكلها لإنشاء الخلية والتحديات التي تواجه نشاط اليقظة لبث روح اليقظة داخل المؤسسة .

- ضمان حسن سير العمل وتطور العملية لتلبية تطلعات عملائها الداخليين.

- قيادة وتحفيز أعوان اليقظة لنشاطها .

- تنمية مهارات الملائمة لأعوان اليقظة المنتمين للشبكة.

<sup>1</sup> - L'intelligence économique au sein de NAFTAL, Op.Cit,p, p,68,69.

- نشر وسائل الإعلام لتعريف الأعوان في المؤسسة بالمفاهيم الأساسية لليقظة الاستراتيجية من مصادر المعلومات،....).

- تحديد الاحتياجات من المعلومات التي تقدم إلى مسؤولي اليقظة .

- ضمان نشر المعلومات الخام و المطورة.

- تدريب جميع العناصر (الفاعلين) المعنيين بهذه العملية.

#### متعقب (مرسل) اليقظة:

- توعية جميع الموظفين بالرهانات المتعلقة بنشاط اليقظة لغرس ثقافة اليقظة داخل التنظيم .

- التأكد من جمع المعلومات، بما في ذلك الميدانية وفقا للاحتياجات المحددة.

ضمان نشر المعلومات الخام التي تم جمعها.

اقتراح إجراءات وتدابير لتطوير وتحسين ممارسة وتطبيق اليقظة<sup>1</sup> .

الحل المقترح من قبل Digimind الذي نشر في غرونوبل، حول نشاط اليقظة منذ عام 1988، لفت الانتباه في ضوء الوظائف والمزايا التي يوفرها هذا الحل . ألا و هي:

#### • جهاز عرض اليقظة:

- زيادة الوعي الجماعي، بحيث لكل واحد منهم يفهم التحديات المتعلقة والمساهمة في الجهاز .

- معرفة جميع المواضيع السرية لليقظة و تحدياتها .

- يقدم تحديد للأعوان ودورهم في المشروع و إدارة المعلومات.

#### . تبادل (تشارك) المعلومة:

- تطوير سيورة المعلومات بإتاحة الفرصة لتوفير التغذية المرتدة.

- إنشاء مهام سير العمل بدلا من تخزين المعلومات للمستفيدين.

<sup>1</sup> - وثيقة مقدمة من طرف المديرية التنفيذية للاستراتيجية التخطيط والاقتصاد، المديرية العامة، مؤسسة نفعال.

- مشاركة أكبر عدد منهم، مع إمكانية الاتصال النازل، الصاعد، الأفقي. التذكير والنشر والتخزين لتتكيف مع كل نوع من المعلومات والمتلقي (المرسل إليه).

- قد تتبع من الطلبات الحصول على المعلومات و الإجابات.

#### تخصيص واجهة:

\* تخصيص واجهة معلومات (معلومات اليوم، للموضوع، محرك البحث،....).

#### - الجمع بأكثر دقة و هادفة :

- محرك بحث النص للمعلومات التي تم جمعها على شبكة الانترنت الفهرسة، شبكة الانترنت غير المرئية،.... .

- الانتقال السريع من المصادر غير الرسمية العملاء الموردين، والأعمال التجارية، والشبكات الشخصية،....)، عن طريق بعض الأدوات المعينة (المساعدين الرقميين، البريد الإلكتروني، الهاتف المحمول، الانترنت.....).

- إنشاء دليل و روابط لجميع أعضاء الشبكة.

#### . المعالجة و التحليل و التخزين:

- العرض البياني للمعلومات، وتقاطع تأكيد أو نفي هذه الشائعات، و إثارة (يطرح) الأسئلة و يوجه إدراك صناع القرار.

- تحديد أرشيف من معلومات مفيد لصانعي القرار استنادا إلى صلاحيتهم.

#### • النشر (التوزيع):

- إمكانية إنشاء تقارير حسب الطلب لصانعي القرار.

- فريق مناقشة مع حقوق الوصول إلى تبادل وتقاسم المعلومات كل شخص يستفيد من المعلومات التي تم جمعها من قبل الآخرين.

- إمكانية دفع رسالة نصية قصيرة SMS لأعضاء الشبكة.

#### . توجيه أكثر وضوحا (التغذية العكسية):

- التحكم والتوجيه في الوقت الحقيقي لنشاط اليقظة، و ذلك بفضل لوحات التحكم و السيطرة و التحول على أساس (تبعاً) للأهداف.



- التمييز للمستخدمين استنادا إلى مواضيع للعثور على مطابقة المعلومات التي تم جمعها والتي تم معاينتها لتلبية احتياجات المستخدمين.

#### رابعا : أهداف اليقظة في نפטال :

تسمح اليقظة بتحديد وجمع المعلومات التي تلبي احتياجات صناع القرار في المؤسسة، وتمكنهم من:

- إنشاء مشروع ابتكار.
- إعادة التركيز وتنويع أنشطة المؤسسة.
- اتخاذ القرارات مع تحسين الوضع الأمني.
- التنبؤ واستباق التغيرات المستقبلية.
- إجراء تقييم موضوعي للوضع التنافسي الحالي والمستقبلي ضد منافسيها.
- امتلاك أفضل رؤية ووجهة نظر للإجراءات الحالية والمنافسين المستقبليين .
- مقارنة خبرتها وتطورها.

#### خامسا: سيرورة اليقظة في نפטال .

عملية اليقظة الاستراتيجية هي نظام شامل يعمل كنظام معلومات مفتوح (موجه) إلى الخارج، ويهدف إلى الكشف والتوقع اتجاهات الرئيسية للبيئة بغية تسهيل عملية صنع القرار. ويجب أن تستجيب هذه العملية وفقا للقرار إلى الاحتياجات من المعلومات لجميع هياكل المؤسسة<sup>1</sup>.

و يتم تقسيم هذه العملية إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- الرصد والجمع.

- التحليل والتركيب.

<sup>1</sup> - Ammor zineddine, Seddik fodil, analyse du processus de la veille stratégique.

étude de cas «NAFTAL » .mémoire d'ingénieur d'état en statistique et économique , appliquée management des organisation et modèles de décision, école nationale supérieure des statistique, Alger, 2013/2014,p,54.

- النشر والتوزيع.

الاحتياجات من المعلومات يمكن أن تأتي من عدة مستويات من المسؤولية، وفقا للهيكل التنظيمي في المؤسسة :

الإدارة العامة ( المديرية فرع الأنشطة الهياكل الوظيفية، الهياكل المركزية، الهياكل التنفيذية ).

و أخيرا يحدد البيان المرفق بالمقرر مختلف الجهات الفاعلة الداخلية المكلفة بالمسؤولية و بتسيير إدارة العملية :

- قائد العملية (مرشد اليقظة) .

- منشط اليقظة.

- متعقب اليقظة.

يتم تحديد مهام ودور الأعوان الداخليين في المواصفات الفنية المرفقة بقرار الإدارة العامة التنفيذية، ويشيرون إلى أن هناك رغبة حقيقية لتنظيم وهيكل نشاط اليقظة وامتلاك المهارات والقدرات والإمكانيات:

**قائد العملية (اليقظة) :** وظيفته الرئيسية تتمثل في مراقبة الأداء الجيد لعملية اليقظة، وهو مسؤول عن تحديد الفرص (القضايا) ، يلعب دور المسير وتطوير وسائل الإعلام والتعامل بتدريب جميع الفاعلين (أصحاب المصلحة)، ويظل هذا الدور غير واضح، والذي يقوم به عادة المنشط، ويبدو أن القائد أي صانع القرار للسياسات يقدم قرار يعتمد عليه في غرس ثقافة اليقظة داخل المؤسسة بموجب هذا القرار.

**منشط اليقظة:** يعرف كعنصر فاعل والذي يتمثل دوره في إيصال احتياجات المعلومات ذات الصلة، والتي وضعت من قبل صانع القرار القادة)، ونشر تلك التي تم جمعها وتحليلها.

مهمة المنشط لم تعرف بشكل صحيح، (هذه الكفاءات، الصلاحيات) غير محددة.

**متعقب (مراقب) اليقظة:** يضمن جمع المعلومات وتوصيلها إلى الجهات المسؤولة لتحليلها، وتأتي هذه الأجهزة التي تقع على مستوى مراكز التشغيل واتصالهم مع العملاء والمنافسين والموردين، والمنافسين والسلطة العمومية، مسؤولة عن تعقب وملاحقة بعض مصادر المعلومات للحصول على ما تحتاج إليه.

**مهام وظيفة اليقظة الاستراتيجية داخل نפטال:**

## 1. دور المديرية العامة :

- تقديم التوجيهات الاستراتيجية التي ستكون أساسا للبحث عن المعلومات .

- اتخاذ جميع القرارات اللازمة التي تتعلق بالتنفيذ والمتابعة لعملية اليقظة.

- توفير الموارد اللازمة (الموارد البشرية والمادية) عند الضرورة من أجل تعزيز عملية اليقظة وصيانتها.

## 2. مهمة ودور اليقظة الإستراتيجية<sup>1</sup> :

- اقتراح أولويات احتياجات اليقظة والمعلومات اللازمة .

- تنشيط عملية اليقظة بالمؤسسة (مخطط اتصال) .

- تغذية عملية اليقظة بالمعلومات الرسمية وغير الرسمية).

- تحديث عملية اليقظة.

- توعية الفاعلين في المؤسسة باليقظة.

- تنظيم اجتماعات دورية لوضع أهداف اليقظة من قبل الإدارات مع الفروع التشغيلية .

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ إجراءات التدريب اللازمة لأصحاب المصلحة في الشبكة .

- ضمان التغذية المرتدة (العكسية) من جانب المستفيدين.

- نشر المعلومات الاستراتيجية للإدارة العليا .

- كل موظف في المؤسسة يمكن أن يسهم أحيانا في وضع اليقظة الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات ذات الصلة .

## سادسا : الإجراءات المتخذة من طرف مؤسسة " نפטال "

- التنسيق بين مختلف هياكل اليقظة بالمؤسسة..... (SPE,RGP,HSEG) .

- التعيين الرسمي للمتعبين والمنشطين والمسيرين اليقظة والمسؤولون عن جمع المعلومات الاستراتيجية استشارة شبكة بشرية)..... .

- تكوين متعبين ومنشطين اليقظة على أساليب التحقيق والاستخبارات.

- تشكيل خلية (لجنة) للمتقطين.

<sup>1</sup> - Ammor zineddine, Seddik fodil, Op, Cit,p,57.

- تحديد قاعدة بيانات للمنافسة.
- تنظيم ملتقيات وندوات للتوعية بضرورة وضع يقظة استراتيجية للإطارات المسيرة (القادة) ومسؤولي الأنشطة.
- تطوير ونشر (رسالة اليقظة الاستراتيجية): دعم المعلومات التي تعطي المواضيع المتعلقة بأنشطة نفعال المنافسة (السوق، والمنتجات) .
- تصميم استبيان للتعبير عن احتياجات اليقظة الاستراتيجية للمعلومات المهنية الموجه لكل هياكل نفعال .
- تغيير خلية اليقظة الاستراتيجية إلى قسم اليقظة الاستراتيجية يتكون من مصلحي:
- \* مشروع التحليل و التركيب: من أجل معالجة المعلومات المتعلقة بمختلف منافسين نفعال.
- \* مشروع الجمع والمعالجة (معالجة المعلومات ذات الصلة المتعلقة) بالأسواق الوطنية والدولية والتكنولوجيات الجديدة<sup>1</sup> .
- نستنتج من خلال ما تم تقديمه أن مؤسسة "نفعال" أولت اهتمام كبير لليقظة الاستراتيجية، وهذا للإجابة على التساؤل الأول للبحث حيث نجدها كانت سباقة في وضع نظام لليقظة من قبل مديرية الاستشراف والدراسات الاقتصادية. وذلك من خلال :
- وعي إطارات مؤسسة "نفعال" بمدى أهمية تنصيب خلية يقظة استراتيجية كعامل نجاح لها.
- بث ثقافة اليقظة في المؤسسة وتحسيسهم وتوعيتهم بأهميتها.
- استخدام الانترنت والانترنت ونظم المعلومات كوسيلة لجمع، ومعالجة وتوزيع المعلومة ، كإنشاء قاعدة بيانات (بوابة) إلكترونية خاصة بمؤسسة "نفعال" ووضعها في متناول إطاراتها .
- تعدد طرق ووسائل توزيع المعلومة على شكل تقارير دورية و مذكرات.
- الاهتمام بجمع المعلومات الخارجية أكثر منها الداخلية، وذلك لأهمية المعلومات العالمية المتعلقة بميدان عملها، من أجل تحديد الفرص واستغلالها والتقليل من الأخطار لتحسين مستواها التنافسي.
- استخدام جميع طرق ووسائل تجميع المعلومات من مختلف المصادر .
- تدعيم خلايا اليقظة بالكادر البشري المؤهل والمتخصص.

<sup>1</sup> - Ammor zineddine, Seddik fodil, Op, Cit,p,58.

- القيام بعمليات تكوين في مجال اليقظة والذكاء لإطاراتها.
  - توفير ميزانية خاصة لها. خصوصا في الجانب التكنولوجي نظرا للتطورات الحاصلة فيه.
  - الاعتماد على معلومات اليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية والتشريعية.
- و هذا ما يعني أن نظام اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نפטال "يعمل على توفير معلومات تلي حاجيات صناع القرار بها ، لذا فهي:
- تعتبر خلية اليقظة الاستراتيجية من المصالح المهمة التي تعتمد عليها في مواجهة تغيرات البيئة التي تنشط بها، بالنظر إلى حجم المؤسسة وموقعها في السوق الوطنية والدولية .
  - فقامت بوضع خلايا يقظة مختلفة على مستوى مديرياتها وعلى رأسها الكادر البشري المؤهل والمتخصص لأهمية المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة في التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، واتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها الطويلة أو القصيرة المدى .
- و هذا ما نتج عنه شبكة فعالة ومصدر معلوماتي مهم للمؤسسة من خلال جمعهم للمعلومات وتوزيعها لإطاراتها.
- تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة نפטال " على ثلاث مراحل أساسية يتم من خلالها جمع ومراقبة وتحليل وتوزيع المعلومات باعتمادها على مختلف المصادر سواء الرسمية وغير الرسمية، كوسائل الإعلام الصحافة والملتقيات ، وقواعد المعطيات الإلكترونية، الوثائق الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى شبكة المتعقبين التي توكل لهم مهمة البحث عن المعلومات، والزبائن والموردين، أو حتى من قبل المنافسين. تسخر مؤسسة "نפטال" كل الإمكانيات والموارد المادية والمالية لخلية اليقظة من خلال تحديد ميزانية خاصة بها للرفع من مستوى نجاعتها.
  - تقوم مؤسسة "نפטال" بعملية الرسكلة والتكوين في مجال تكنولوجيات المعلومات واليقظة الاستراتيجية لإطاراتها المعنية باليقظة من خلال إقامة تظاهرات علمية وملتقيات من شأنها إضافة معلومات جديدة لتحسين خبراتهم.
  - تعمل مؤسسة "نפטال" على تحديث عملية اليقظة الاستراتيجية باقتراح مجالات ذات أولوية وتحديد الاحتياجات الضرورية من المعلومات لإطاراتها. تعمل اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة نפטال " على جمع المعلومات التي تلي احتياجات المسؤولين من خلال التنبؤ واستباق التغيرات مع إجراء تقييم متواصل ومستمر للوضع التنافسي، لامتلاك الفرص المناسبة وتعزيز مكانتها من خلال القرارات الفعالة التي تخدم.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي و التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، كونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة، جميع العاملين في شركة نفعال، وتم تعريف العامل لأجل ذلك على أنه أي شخص ينتمي ويسهم في نشاط المؤسسة، وبذلك تتضمن شريحة العاملين المراكز التالية: إدارات، أعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 5000 عامل، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تتميز بأساليب إدارية حديثة بشكل يجعلها أكثر تميزاً واحترافية عن غيرها من المؤسسات الأخرى وذلك لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وبهذا تكون مجالاً مناسباً لتطبيق ودراسة الموضوع.

في حين -ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة- فإن الطالب سوف يقوم باختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تمكن الطالب من تعميم النتائج التي يتحصل عليها، وتعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذه البحوث نظراً لصعوبة الاتصال بكل العمال، ولما تحققه من نتائج صادقة ولمموسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية من مستوى إطار بالمؤسسة وعون تحكم وتنفيذيين في مؤسسة نفعال، وقد تعمدنا هذا التنوع لأن العينة أساساً تبحث عن التنوع من خلال التركيز على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك للوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع القرارات الاستراتيجية

واليقظة الاستراتيجية، ومنه اقتراح ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين النتائج، وقد تم اختيار هذه الفئات الثلاثة بالضبط لأنهم يشغلون مراكز ووظائف قيادية وإدارية وإشرافية وتنفيذية ويضطلعون بغالبية المهام والأعمال التي يمكن أن تسهم في دعم وقبول القرارات الاستراتيجية، وكونهم أكثر ارتباطاً بعمليات اليقظة الاستراتيجية، وكذا دورهم في عمليات الاتصال والمشاركة لتعزيز القرارات الاستراتيجية، ومسايرة المتغيرات الخارجية وتحقيق اليقظة الاستراتيجية.

قمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$n = \frac{X(1-x)}{\frac{X(1-x)}{N} + \frac{\alpha^2}{\delta^2}}$$

n = حجم العينة

x = نسبة وجود الظواهر محل الدراسة في العينة و قد اعتمدنا على 50%.

$\alpha$  = نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبرناه في حدود (± 5%).

$\delta$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (95%) وبذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

N = حجم مجتمع البحث (5000).

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (357) مفردة من العاملين في شركة نفضال .

بالإضافة إلى القانون المستخدم أعلاه فقد تم التأكد من حجم العينة من خلال الرجوع إلى كتاب (SEKARAN)، حيث بين الجدول الإحصائي<sup>2</sup> أن حجم العينة المتوافق مع حجم مجتمع الدراسة (5000) هو (357) مفردة.

<sup>1</sup> - سالي حسن، "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص14.

<sup>2</sup> - Uma SEKARAN, Research Methods for Business Building Approache, John Wiley & Sons (Asia) Pte. LTD, Forth Edition, Sigapore,2003, P.294.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

وقد تم توزيع (357) استمارة على العاملين، تم استرداد (348) استمارة منها وبعد مراجعة وتدقيق الاستثمارات المستردة وجدنا أن (340) منها أي ما نسبته 95% يصلح لغايات التحليل، والتفريغ في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، أما الاستثمارات الأخرى فقد تم استبعادها وذلك لعدم اكتمال الإجابة فيها عن الأسئلة، أو وجود أكثر من اختيار للإجابة الواحدة، أو نقص لورقة أو أكثر من أوراق الاستبيان.

وتم وصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
%02.06	07	أقل أو يساوي 25 سنة	العمر
%40.59	138	من 26 إلى 35 سنة	
%31.47	107	من 36 إلى 45	
%25.88	88	أكثر من 45 سنة	
%100	340	المجموع	
%87.94	299	ذكر	الجنس
%12.06	41	أنثى	
%100	340	المجموع	
%09.41	32	متوسط	المؤهل العلمي
%25	85	ثانوي	
%56.47	192	جامعي	
%0.59	02	ماجستير أو دكتوراه	
%08.53	29	دورات متخصصة في القرارات الإستراتيجية	
%100	340	المجموع	
%44.12	150	05 سنوات فأقل	



دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

12.94%	44	من 06 إلى 10 سنوات	مدة الخدمة
08.53%	29	15-11 سنة	
34.41%	117	أكثر من 15 سنة	
100%	340	المجموع	
40%	136	إطارات	المستوى الوظيفي
43.53%	148	أعوان التحكم	
16.47%	56	أعوان التنفيذ	
100%	340	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (06).

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26-35 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة 138 عاملاً بنسبة مئوية بلغت (40.59%)، ثم تلتها الفئة (من 36-45 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (107) وبنسبة مئوية بلغت (31.47%)، ويوضح الجدول أيضاً أن الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) جاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (88) وبنسبة مئوية بلغت (25.88%)، وأما التبرير لوجود فئات عمرية كبيرة في السن بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تملك الخبرة والمهارة التي تم اكتسابها مع مرور الوقت، لذلك تسعى المؤسسة للحفاظ عليهم في مناصبهم، أما الفئة العمرية (أقل أو يساوي 25 سنة) فقد حلت في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (02.06%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (07) فقط، وهذا ما يدل على أن الشركة لا تسعى إلى التشبيب.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة اتجاه أثر الذكاء الاقتصادي على القرارات الاستراتيجية، إلا أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية الفئتين (26-35 سنة) و(36-45 سنة)، مما قد يعكس سلباً على تقبل العمل بأساليب جديدة، وبالتالي ارتفاع مقاومة القرارات الاستراتيجية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن عدد الإناث بلغ (41) وبنسبة مئوية (12.06%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور (299) وبنسبة مئوية (87.94%) من أفراد عينة الدراسة،

وبذلك فإننا نرى أن الذكور يفوقون الإناث بأكثر من 07 أضعاف، وأن المرأة لم تأخذ دورها بجانب الرجل في المؤسسة، وهذا ربما راجع فقط لطبيعة عمل الشركة، وعادات وتقاليد أهل المنطقة، وكل هذا ربما وقف حائلا أمام التحاق العنصر النسوي بالشركة.

يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن (56.47%) من أفراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (192) عاملا، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (85) وبنسبة مئوية بلغت (25%)، وجاءت فئة مستوى المتوسط في المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم (32) من مجموع أفراد عينة الدراسة وبنسبة مئوية بلغت (09.41%)، وقد بلغ عدد الجامعيين والمتحصليين على شهادات متخصصة في القرارات الاستراتيجية في نفس الوقت (29) عاملا بنسبة (08.53%)، أما فئة الحاصلين على شهادة الماجستير أو الدكتوراه فهناك عامل واحد فقط ضمن عينة الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة بالشركة، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (05 سنوات فأقل) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (150) وبنسبة مئوية بلغت (44.12%)، ثم تلتها الفئة (أكثر من 15 سنة) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (117) وبنسبة مئوية بلغت (34.41%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (من 06 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (44) وبنسبة مئوية بلغت (12.94%)، وبنسبة لفئة (11-15 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة وبنسبة مئوية بلغت (08.53%)، وكان عدد الأفراد ضمنها (29).

وتدل النتائج السابقة على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه أثر الذكاء الاقتصادي على القرارات الاستراتيجية، حيث تعتبر الخبرة من أكبر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الظواهر، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية اتجاه موضوع معين.

يتبين أيضا من الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة تمثل فئة التقنيين (أعوان التحكم) بنسبة مئوية بلغت (43.53%) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (148)، ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة (40%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (136)، وجاءت فئة أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة (16.47%) وبلغ عدد الأفراد

ضمن هذه الفئة (56) عاملا، ويمكننا أن نستنتج أن فئة التقنيين أو أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة مما يلزم الشركة تمكن هذه الفئة باعتبارها حلقة الوصل بين المنفذين والإطارات.

### المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 وبرنامج Excel2007، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

1- معادلة فروند (Freund) لتحليل عبارات محاور الاستبيان من خلال تحديد متوسط الوزن النسبي الفارق، للتمييز بين عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

حيث:

ت5- تكرار موافق بشدة، ت4 تكرار موافق، ت3 تكرار موافق بدرجة متوسطة، ت2 تكرار غير موافق و ت1 تكرار لا أوافق بشدة.

75% - تمثل الحد الأعلى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات، و25% تمثل الحد الأدنى للأهمية الافتراضية للموافقة التامة لإحدى العبارات.

(100) - تمثل مجموع أفراد عينة الدراسة الافتراضية، وبحساب الخطوة الأولى من المعادلة نصل إلى:

وبانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أوافق تماما إلى أوافق، ثم إلى موافق بدرجة

ويانتقال 75% بين استجابات أفراد عينة الدراسة من أوافق تماما إلى أوافق، ثم إلى موافق بدرجة متوسطة، ثم إلى لا أوافق، ثم إلى لا أوافق تماما يتم الحصول على متوسطات الوزن النسبي الفارق التالية:

-متوسط من 4.00 (80%) فأعلى يشير إلى أهمية عالية جدا.

-متوسط من 3.25 (65%) إلى 3.99 (80%) يشير إلى أهمية عالية.

-متوسط من 2.50 (50%) إلى 3.24 (65%) يشير إلى أهمية متوسطة.

-متوسط من 1.75 (35%) إلى 2.49 (50%) يشير إلى أهمية منخفضة.

-متوسط أقل من 1.75 (35%) يشير إلى أهمية منخفضة جدا.

2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يلي:

حيث إن :

$n_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لإحدى العبارات.

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$ : مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

14- للانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيراتها، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

حيث أن:

$n$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$x$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

$N$ : مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 340 عامل.

5 -معامل ارتباط كاندال: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة)

6- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

7- اختبار كولومجروف-سمرنوف 1: ((Sample K-S)- وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

8- الانحدار البسيط (Simple Regression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

9- اختبار تحليل التباين: (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين.

10- تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات الاستبيان وحساب النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة موافقة بدرجة متوسطة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

11- اختبار T لمتوسط عينة واحدة: (Independent sample T Test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

12- اختبار (Scheffe): للمقارنات البعدية وتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والديموغرافية حول محاور الدراسة.

13- اختبار إيتا تربيع: الذي يحدد حجم تأثير المتغيرات الشخصية في تباين المتغير التابع الذي يفسره ويحدده المتغير المستقل.

14- اختبار F: كمؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة.

15- اختبار معامل تضخم التباين: (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة .

16- اختبار (homogénéité variance) و (PP-Plot): للقيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب.

## المطلب الرابع: بناء أداة الدراسة

سيتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان.

### 1-مرحلة التصميم الأولي.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم و التأكد من سلامة بناء الاستمارة و صياغة الأسئلة، و تفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

### 2-مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات و اتخاذ بعض التعديلات و التصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

### 3-مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة و من ثم التصميم النهائي للاستمارة و توزيعه مستعنيين في ذلك على:

- التسليم المباشر لأفراد العينة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.
- أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي:
- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

#### 4- هيكل الاستبيان:

تتضمن استمارة الاستبيان 45 سؤالاً موزعة محورين كما يلي:

- **الجزء الأول:** يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، و احتوت على اربع فقرات، ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
- **الجزء الثاني:** يوضح أبعاد الذكاء الاقتصادي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (35) فقرة. إذ يحتوي على (08) أبعاد لليقظة الاستراتيجية، و(10) فقرات متعلقة ببعد واقع اليقظة البيئية في المؤسسة، و(07) فقرات متعلقة ببعد اليقظة التجارية و(06) فقرات متعلقة ببعد اليقظة التنافسية، و(04) فقرات متعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية.

- **الجزء الثالث:** محور متعلق بالقرارات الاستراتيجية ويتكون من 10 فقرات.

#### الجدول رقم (12): يوضح مضمون الاستبيان

رقم الفقرات	البعد
(08-01)	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
(18-09)	اليقظة البيئية
(25-19)	اليقظة التجارية
(31-26)	اليقظة التنافسية
(35-32)	اليقظة التكنولوجية
(10-01)	القرارات الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب

**1) متغيرات الدراسة:**

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (10)

**الجدول رقم (13): متغيرات الدراسة**

الاسم	المتغيرات
الذكاء الاقتصادي	المتغير المستقل
القرارات الاستراتيجية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

**المطلب الخامس: صدق وثبات الإستبيان.**

1. تحكيم الاستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء في هيئة التدريس لأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته 0.899 (90%) هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاو الدراسة.

**جدول رقم (14): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.**

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	$\Sigma Sdi^2$	$Sdi^2$	rtt	القرار
الأول	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	08	6.3745	25.3009	0.97	معاملات تعد الثبات
الثاني	اليقظة البيئية	10	4.4938	17.3056	0.96	مقبولة للمقياس
الثالث	اليقظة التجارية	07	3.7623	14.5161	0.96	من كبير بشكل
الرابع	اليقظة التنافسية	06	7.5729	30.1401	0.97	الناحيتين



## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

الاحصائية	0.97	30.8025	7.8607	04	اليقظة التكنولوجية	الخامس
والادارية	0.97	19.8025	5.0095	10	القرارات الاستراتيجية	السادس
	<b>0.97</b>	<b>الثبات الكلي</b>				

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج SPSS20

ويتبين من الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.96-0.97) وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.70)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما طمأن الطالب من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة\*.

### 1- تقدير الثبات من خلال تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها (Test Retest):

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة أخرى قام الطالب بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية ذاتها (30 مفردة) بعد أسبوعين من التطبيق الأول، أي تم تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى، وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest)، وتم حساب معامل ارتباط كاندال بين القياس الأول والقياس الثاني لكل محور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (15).

\*- أنظر الملحق رقم (09): قياس معاملات الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS).

الجدول رقم (15)

معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني لكل محور

المحاور	معامل الارتباط بين القياس الأول والثاني
01 المحور الأول: القرارات الاستراتيجية	*0.997
02 المحور الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية	*0.992
03 المحور الثالث: اليقظة البيئية	*0.920
04 المحور الرابع: اليقظة التجارية	*0.997
05 المحور الخامس: اليقظة التنافسية	*0.908
06 المحور السادس: اليقظة التكنولوجية	*0.912

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين القياس الأول والثاني قد تراوحت بين (0.908 و0.997) وهي درجة عالية جدا تجعل الطالب يطمئن جدا إلى أداة القياس.

2- تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split - Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2}{1+R}$  حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
01 المحور الأول: القرارات الاستراتيجية	10	*0.730	*0.844
02 المحور الثاني: واقع اليقظة الاستراتيجية	8	*0.604	*0.753
03 المحور الثالث: اليقظة البيئية	10	*0.697	*0.821
04 المحور الرابع: اليقظة التجارية	7	*0.875	*0.940
05 المحور الخامس: اليقظة التنافسية	6	*0.749	*0.869
06 المحور السادس: اليقظة التكنولوجية	4	*0.708	*0.843

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS) للملحق رقم (10).

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown)، مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المبحث الثالث: واقع الذكاء الاقتصادي والقرارات الاستراتيجية في مؤسسة نفعال

تمهيد :

سنتطرق في هذا المبحث الى واقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة نفعال من خلال أبعاده (الاستراتيجية، البيئية، التجارية، التنافسية، التكنولوجية)

#### المطلب الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفعال

سيتم التطرق في هذا المطلب الى واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفعال وفق التكرار والتكرار النسبي لفقرات كما هو موضح في الجدول رقم (17)

الجدول رقم (17): يوضح استجابات عينة الدراسة لفقرات محور واقع اليقظة الاستراتيجية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
ثالثا	0.00	12.98	63.18	3.15	05.7	26.4	22.1	37.9	07.9	01 المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية
خامسا	0.00	12.31	60.58	3.02	04.3	32.1	25.0	33.6	05 تلجأ المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية	

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

سادسا	0.00	10.73	59.26	2.96	09.3	27.9	25.7	31.4	05.7	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	03
ثانيا	0.00	13.06	64.58	3.22	6.40	27.9	10.7	44.6	10.4	مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم	04
أولا	0.00	14.78	66.42	3.32	04.3	24.3	16.4	45	10	هناك مصلحة تتولى نظام اليقظة	05
سابعا	0.00	6.460	51.38	2.570	16.4	36.4	25.7	16.5	05	تمتلك المؤسسة نظام فعال لليقظة الاستراتيجية	06
ثامنا	0.00	5.060	54.28	2.470	24.3	30.7	23.6	16.4	05	اليقظة الاستراتيجية عملية تشاركية في المؤسسة	07
رابعا	0.00	12.98	63.18	3.150	05.7	26.4	22.1	37.9	07.9	اليقظة الاستراتيجية عملية طوعية تقوم بها المؤسسة	08

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

0.00	12.21	62.80		متوسط الوزن النسبي
------	-------	-------	--	--------------------

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

### - رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى أن هناك مصلحة تتولى نظام اليقظة، والتي جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي يساوي 66.42%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 14.78، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يقرون بوجود مصلحة تتولى نظام اليقظة

- العبارة (04) والتي تجيب على سؤال مهم وهو " مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم "، والتي جاءت في الترتيب الثاني، حيث كان الوزن النسبي يساوي 64.58% وكانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 13.06 بمستوى معنوية أقل من 0.05، مما يعني أن مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم.

- تشير العبارة (01) إلى أن المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية، والتي جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي يساوي 63.18%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.98 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية.

- تشير العبارة (02) إلى لجوء المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية في حل مشكلات العمل، والتي جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي يساوي 60.58%، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 12.31 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تلجأ إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية.

### 2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه كذلك أن هناك عبارة انخفض متوسط وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، وكانت هذه العبارة رقم (03) حول سؤال مهم هو " تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها "، وكان جواب عينة الدراسة بعدم إستفادة المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفطال

حول منافسيها للارتقاء بمهاراتهم، بوزن نسبي يساوي 59.26% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 10.73 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (03) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (17) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بواقع اليقظة الاستراتيجية يساوي 62.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 12.21 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك بعد اليقظة الاستراتيجية مرتفع في مؤسسة نفطال.

### المطلب الثاني: واقع اليقظة البيئية لمؤسسة نفطال

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (اليقظة البيئية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (18)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة البيئية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
رابعاً	0.00	13.58	65.6	3.28	07.1	22.1	17.1	42.1	11.6	01 تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات
خامساً	0.00	13.74	65.16	3.25	06.4	21.4	22.9	38.6	10.7	02 تسمح اليقظة الاستراتيجية باستكشاف الفرص والتحديات في البيئة

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

سابعاً	0.00	12.42	61.68	3.08	07.1	26.4	21.4	40.7	04.4	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها	03
ثالثاً	0.00	14.70	66.88	3.34	06.4	20.7	14.3	49.3	09.3	هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية	04
ثامناً	0.00	9.710	58.56	2.92	09.3	33.6	22.1	25	10	القرارات الاستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية	05
ثانياً	0.00	19.79	73.76	03.68	02.9	14.3	12.9	51.4	18.5	هناك مصلحة مسؤولة عن الترصّد البيئي	06
أولاً	0.00	22.27	74.4	03.75	02.1	11.4	12.9	56.4	17.2	مراقبة البيئة باستمرار عملية سهلة بالنسبة للمؤسسة	07
عشرًا	0.00	03.68	47.2	02.36	30	34.3	12.1	16.4	07.2	يساهم تحليل البيئة في مراعاة متطلبات الزبائن	08
سدساً	0.00	12.33	63.7	03.18	09.3	22.9	17.1	41.4	09.3	يحتاج القرار الاستراتيجي إلى	09

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

										تشخيص فعال للبيئة
تاسعا	0.00	05.76	50.58	02.52	19.3	37.1	20	18.6	05	يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة ومحيطها
	0.00	13.54	63.57		متوسط الوزن النسبي					

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

### - رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60% بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (04) هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (14.7) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية.

- تشير العبارة (01) إلى أن تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.6%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.58) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على مراقبة محيطها من خلال جمع البيانات.

- تشير العبارة (02) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تسمح باستكشاف الفرص والتحديات في البيئة، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 65.16%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (13.74) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن اليقظة الاستراتيجية تسمح باستكشاف الفرص والتحديات في البيئة.



- تشير العبارة (03) إلى أن المؤسسة تعمل باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.68%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.42) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعمل باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها.

## 2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح كذلك من الجدول السابق أن هناك عبارة انخفاض وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، تمثلت في العبارة رقم (05) إلى الإجابة عن سؤال مهم هو "أن القرارات الاستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية"، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة بوزن نسبي يساوي 58.56% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 09.71 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على العبارة رقم (05) التي جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية، وهي أن القرارات الاستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (18) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة باليقظة البيئية يساوي 63.57% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.54 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العين

## المطلب الثالث: واقع اليقظة التجارية في مؤسسة نפטال

سيتم التطرق في هذا المطلب لواقع اليقظة التجارية في مؤسسة نפטال

### الجدول رقم (19)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة التجارية

الفقرات	موافق بشدة %	موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية
01 تساعد اليقظة الاستراتيجية	07.9	28.6	20.7	27.1	15.7	2.85	57.06	8.590	0.00	سادسا

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نפטال

										المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل	
ثانيا	0.00	12.90	61.56	3.23	11.4	14.3	22.9	42.1	09.3	لليقظة الاستراتيجية تأثير على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة	02
خامسا	0.00	12.06	59.06	3.04	05.7	28.6	28.6	30	07.1	تؤثر عمليات اليقظة التجارية على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد	03
ثالثا	0.00	12.07	57.56	3.08	10	19.3	29.3	35.7	05.7	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات	04
سابعا	0.00	8.590	52.03	2.35	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	تعمل المؤسسة على	05

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي والليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

تخفيض تكاليف منتجاتها											
06	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم	09.3	42.1	22.9	14.3	11.4	3.43	64.72	12.90	0.00	أولا
07	تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم	05.7	35.7	29.3	19.3	10	3.07	61.56	12.07	0.00	رابعا
متوسط الوزن النسبي											
								61.04	10.33	0.00	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

– رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربعة عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

– تشير العبارة (06) إلى أن المؤسسة تحرص على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.9) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على ولاء زبائنهم.

– تشير العبارة (02) إلى أن لليقظة الاستراتيجية تأثير على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.56%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.07) المحسوبة أكبر من قيمة T

(1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن لليقظة الاستراتيجية تأثير على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

- تشير العبارة (04) إلى أن المؤسسة تعمل على تحسين جودة الخدمات، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 57.56%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.06) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحسين جودة الخدمات.

- تشير العبارة (07) إلى أن تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 61.56%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (12.06) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم.

## 2- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

- تشير العبارة رقم (03) إلى الإجابة على أن عمليات اليقظة التجارية تؤثر على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 59.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة تسعى إلى أن تكون عمليات اليقظة التجارية تؤثر على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (03) التي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية.

- تشير العبارة رقم (01) إلى الإجابة على أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة تسعى إلى أن تكون اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (01) التي جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية.

تشير العبارة رقم (05) إلى الإجابة على أن المؤسسة تعمل على تخفيض تكاليف منتجاتها، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 52.03% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض تكاليف منتجاتها، ومن ثم فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (05) التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (19) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة باليقظة التجارية يساوي 61.04% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 10.33 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك يقظة تجارية في الشركة المبحوثة.

المطلب الرابع: واقع اليقظة التنافسية في مؤسسة نفعال

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى استجابات عينة الدراسة لقرارات محور اليقظة التنافسية

الجدول رقم (20)

استجابات عينة الدراسة لقرارات محور اليقظة التنافسية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
أولاً	0.00	20.03	74.68	3.73	03.6	12.9	10.7	52.1	20.7	01 تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم
ثالثاً	0.00	17.20	70.4	3.48	03.6	19.3	13.6	52.1	11.4	02 تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم
خامساً	0.00	8.390	55.86	2.79	12.9	32.1	26.4	20	08.60	03 تقوم المؤسسة بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين
رابعاً	0.00	15.22	68.72	3.43	05.7	19.3	16.4	42.9	15.7	04 لليقظة الاستراتيجية دور فعال في

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

										تطوير القرارات الاستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة	
ثانيا	0.00	18.61	73.28	3.66	03.6	15.7	11.4	49.3	20	تسعى اليقظة إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية	05
سادسا	0.00	8.390	55.86	2.79	12.9	32.1	26.4	20	08.60	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن في المؤسسات المنافسة	06
	<b>0.00</b>	<b>14.86</b>	<b>68.58</b>	<b>03.41</b>	<b>متوسط الوزن النسبي</b>						

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

## - رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك أربع عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى

أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (01) إلى أن تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني

أن المبحوثين يوافقون على أن تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم.

- تشير العبارة (05) إلى أن اليقظة تسعى إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (18.61) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن اليقظة تسعى إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.

- تشير العبارة (02) إلى أن المؤسسة تقوم بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.20) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم.

- تشير العبارة (04) إلى أن لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الاستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (15.22) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الاستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة.

## -2 رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

- تشير العبارة رقم (03) إلى الإجابة على سؤال أن المؤسسة تقوم بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 55.86% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.39 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أن المؤسسة تقوم بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (20) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة ببعد اليقظة التنافسية لمؤسسة نفعال يساوي 68.58% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.86 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك بعد قوي لليقظة التنافسية لمؤسسة نفعال .

### المطلب الخامس: واقع اليقظة التكنولوجية في مؤسسة نفعال

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور (اليقظة التكنولوجية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

الجدول رقم (21)

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور اليقظة التكنولوجية

الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	موافق %	موافق بشدة %	الفقرات
ثالثا	0.00	17.40	69.92	3.49	02.9	19.3	16.4	48.6	12.8	01 تسعى المؤسسة إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات
أولا	0.00	19.79	73.76	3.68	02.9	14.3	12.9	51.4	18.5	02 تسعى المؤسسة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة
ثانيا	0.00	19.36	72.52	3.62	02.1	15.7	16.4	48.6	17.2	03 تسعى المؤسسة إلى إدخال تقنيات متطورة
رابعا	0.00	8.590	57.06	2.85	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	04 من الضروري على المؤسسة حماية رأسمائها المعلوماتي



## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

										لتجنب التهديدات والمخاطر
										متوسط الوزن النسبي
										0.00 14.20 68.31 03.41

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12)

### - رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك ثلاث عبارات ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن المؤسسة تسعى إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.76%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (19.79) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة.

- تشير العبارة (03) إلى أن المؤسسة تسعى إلى إدخال تقنيات متطورة، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52%، كما يتضح أن قيمة T (19.36) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى إدخال تقنيات متطورة.

- تشير العبارة (01) إلى أن المؤسسة تسعى إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات، والتي جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (17.40) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات.

### -2 رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

تشير العبارة رقم (04) إلى الإجابة على أنه من الضروري على المؤسسة حماية رأسمها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر، وكان جواب عينة الدراسة بعدم الموافقة على هذه العبارة بوزن نسبي يساوي 57.06% كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 08.59 بمستوى معنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة لا يرون أنه من الضروري على المؤسسة حماية رأسمها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر.

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (21) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية في مؤسسة نفضال يساوي 68.31% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 14.20 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المحور، بمعنى أن هناك تأثير قوي لبعد اليقظة التكنولوجية لمؤسسة نفضال.

**المطلب السادس: واقع القرارات الاستراتيجية في مؤسسة نفضال**

والجدول التالي يبين تحليل جميع محاور متغير القرارات الاستراتيجية:

**جدول رقم (19) : التكرار والتكرار النسبي لفقرات المحور الثاني**

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (القرارات الاستراتيجية) مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

**الجدول رقم (22)**

استجابات عينة الدراسة لفقرات محور القرارات الاستراتيجية

الفقرات	موافق بشدة %	موافق %	موافق بدرجة متوسطة %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الوزن النسبي %	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى المعنوية	الأهمية النسبية
01 تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق	20	49.3	11.4	15.7	03.6	3.660	73.28	18.61	0.00	ثانيا
02 تستهدف المؤسسة زبائن محددين	20.7	52.1	10.7	12.9	03.6	3.730	74.68	20.03	0.00	أولا
03 تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على نوع معين	12.8	48.6	16.4	19.3	02.9	3.490	69.92	17.40	0.00	رابعا
04 لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات	11.4	52.1	13.6	19.3	03.6	3.480	70.4	17.20	0.00	خامسا

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

										الزبون	
عاشرا	0.00	8.590	57.06	2.850	15.7	27.1	20.7	28.6	07.9	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات الزبائن	05
ثامنا	0.00	12.16	64.3	3.210	10	20.7	20.7	35	13.6	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة	06
تاسعا	0.00	12.07	60.84	3.040	05.7	28.6	28.6	30	07.1	تسعى المؤسسة إلى الزيادة في تقديم الخدمات	07
سابعاً	0.00	15.45	66.88	3.340	05.7	17.1	23.6	44.3	09.3	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف قدر الإمكان	08

دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

09	تستخدم المؤسسة استراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية	17.2	48.6	16.4	15.7	02.1	3.620	72.52	19.36	0.00	ثالثا
10	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل	15.7	42.9	16.4	19.3	05.7	3.430	68.72	15.22	0.00	سادسا
<b>متوسط الوزن النسبي</b>											
							<b>03.19</b>	<b>64.34</b>	<b>13.61</b>	<b>0.00</b>	

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

### أولاً- رأي المبحوثين الموافق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك (12) عبارة ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (02) إلى أن المؤسسة تستهدف زبائن محددتين، والتي جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 74.68% وهي النسبة الأكبر على الإطلاق على مستوى إجابات المبحوثين، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (20.03) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن المبحوثين يؤكدون على المؤسسة تستهدف زبائن محددتين.

- تشير العبارة (01) إلى أن المؤسسة تقوم بالتركيز على جزء محدد من السوق، والتي جاءت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 73.28%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (18.61) أكبر من قيمتها

الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (01) التي مفادها أن المؤسسة تقوم بالتركيز على جزء محدد من السوق.

- تشير العبارة (09) إلى أن المؤسسة تستخدم استراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية، والتي جاءت في الترتيب الثالثة من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 72.52%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (19.36) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (09) أي أن المؤسسة تستخدم استراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية.

- تشير العبارة (03) إلى المؤسسة تركز في تقديم خدماتها على نوع معين، والتي جاءت في الترتيب الرابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 70.4%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.20) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (03)، أي أن المؤسسة تركز في تقديم خدماتها على نوع معين.

- تشير العبارة (04) إلى أن لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون، والتي جاءت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 69.92%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (17.40) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (04)، أي أن المؤسسة لها سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون.

- تشير العبارة (10) إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل، والتي جاءت في الترتيب السادس من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 68.72%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.22) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (10) أي أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل.

- تشير العبارة (08) إلى أن المؤسسة تعمل على خفض التكاليف قدر الإمكان، والتي جاءت في الترتيب السابع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 66.88%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (15.45) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (08) أي المؤسسة تعمل على خفض التكاليف قدر الإمكان.

- تشير العبارة (06) إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة، والتي جاءت في الترتيب الثامن من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 64.3%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.16) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (06)، أي أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة.

- تشير العبارة (07) إلى أن المؤسسة تسعى إلى الزيادة في تقديم الخدمات، والتي جاءت في الترتيب التاسع من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 60.84%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T المحسوبة التي تساوي (12.07) أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة (07)، أي أن المؤسسة تسعى إلى الزيادة في تقديم الخدمات.

### ثانياً- رأي المبحوثين بعدم الموافقة:

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك خمس عبارات انخفضت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها، هذه العبارات مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

- تشير العبارة (05) إلى أن المؤسسة تهتم بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية لرغبات الزبائن، والتي جاءت في الترتيب العاشر من حيث الأهمية بوزن نسبي يساوي 57.06%، ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة T (08.59) المحسوبة أكبر من قيمة T (1.97) الجدولية، ومستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن المبحوثين لا يوافقون على العبارة رقم (05)، وهي أن المؤسسة تهتم بإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية لرغبات الزبائن.

0.05

وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (22) أن الوزن النسبي لجميع الفقرات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية يساوي 64.34% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.61 أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لفقرات هذا المتغير، بمعنى أن هناك بعد قوي للقرارات الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

وقصد التعرف على واقع الذكاء الاقتصادي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 5 أبعاد (واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية). تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارة من وجهة العاملين في مؤسسة نفعال ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

### الجدول رقم (23)

استجابات عينة الدراسة لمحاور الذكاء الاقتصادي

ترتيب الأهمية	مستوى المعنوية	قيمة T	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	المحاور
رابعاً	0.00	12.21	62.80	03.13	واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
ثالثاً	0.00	13.54	63.57	03.17	اليقظة البيئية
خامساً	0.00	10.33	61.04	03.04	اليقظة التجارية
أولاً	0.00	14.86	68.58	03.41	اليقظة التنافسية
ثانياً	0.00	14.20	68.31	03.41	اليقظة التكنولوجية
	<b>0.00</b>	<b>13.73</b>	<b>64.86</b>	<b>3.23</b>	<b>الذكاء الاقتصادي</b>

قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 339 تساوي 1.97.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS) للملحق رقم (11) والملحق رقم (12).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل محاور الذكاء الاقتصادي (واقع اليقظة الاستراتيجية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية) قد ارتفعت متوسطات وزنها النسبي عن 60%، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على فقراتها، كما جاءت هذه المحاور مرتبة من حيث الأهمية كما يلي:

جاء المحور رقم (4) الخاص باليقظة التنافسية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك من خلال إرتفاع وزنه النسبي المقدر بـ 68.58%، يليه في المرتبة الثانية المحور رقم (5) المرتبط باليقظة التكنولوجية بـ 68.31%، ثم في المرتبة الثالثة المحور رقم (2) المتعلق باليقظة البيئية بوزن نسبي قدر بـ 63.57%، وجاء في الرتبة الرابعة المحور رقم (1) المتعلق بواقع اليقظة الاستراتيجية بوزن نسبي قدر بـ 62.80%، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المحور رقم (3) (اليقظة التجارية) بوزن نسبي قدر بـ 61.04%. وبصفة عامة يتبين من الجدول رقم (23) أن الوزن النسبي لجميع محاور الذكاء الاقتصادي يساوي 64.86% وهو أكبر من الوزن النسبي المتوسط 60% وقيمة T المحسوبة تساوي 13.73 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 1.97،

ومستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، مما يدل على قبول أفراد العينة لمحاول هذا المتغير (الذكاء الاقتصادي)، بمعنى أن هناك مستوى مقبول له.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تشمل اختبار صلاحية نموذج الدراسة و اختبار أثر بعد اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، ثم نتطرق الى اختبار أثر بعد اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، ثم نعرض اختبار أثر بعد اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، فاختبار أثر بعد اليقظة التنافسية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، وأخيرا اختبار أثر بعد اليقظة التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

### المطلب الأول: اختبار صلاحية أنموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الكثير من الدراسات العربية والأجنبية حول كيفية قياس مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع أو مجموعة من المتغيرات التابعة، وباستعمال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، تم اختيار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، ويقوم الانحدار البسيط عادة على الارتباط ولكنه يسمح بدراسة العلاقات الداخلية بين مجموعة من المتغيرات بشكل أكثر تعمقا، وهذا بالضبط ما يؤهله لدراسة المسائل البحثية الواقعية الأكثر تعقيدا، كما يوفر الانحدار معلومات عن الأنموذج ككل، والإسهام النسبي للمتغير المستقل.<sup>1</sup>

إن الغرض من استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل أو المتنبأ منه (الذكاء الاقتصادي) على المتغير التابع أو المتنبأ به (القرارات الاستراتيجية) ومختلف أبعاده، وفق معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + e$$

حيث أن:

$y$ : هو المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)

$x$ : هو المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي)

$\beta_0$ : هو الجزء المقطوع من المحور الرأسي  $y$ ، وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل  $x$ ، أي في حالة  $x = 0$

$\beta_1$ : ميل الخط المستقيم  $(\beta_0 + \beta_1 x)$ ، ويعكس مقدار التغير في  $y$  إذا تغيرت  $x$  بوحدة واحدة.

$e$ : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية  $y$ ، والقيمة المقدرة  $\hat{y} = \beta_0 + \beta_1 x$ ، أي أن:

$$e = y - (\beta_0 + \beta_1 x)$$

وللتأكد من صلاحية أنموذج الدراسة قمنا بالاختبارات التالية:

<sup>1</sup> - جولي بالانت: مرجع سابق، ص 164.



**1- المصاحبة الخطية المتعددة:** نقوم بتشخيص المصاحبة الخطية على المتغيرات كجزء من إجراء أنموذج الانحدار البسيط، و، سيتم تحديد قيمة (Tolerance) التي يطلق عليها بالعربية "السماحية"، ويتم حسابها باستخدام المعادلة (1 - R<sup>2</sup>) لكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جدا (أقل من 0.10)، فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وحدوث مشكلة في تحليل الإنحدار. 1. كما سيتم تحديد قيمة (VIF) معامل تضخم التباين ويتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - r_1^2}$$

وهي عكس قيمة (Tolerance)، وعندما تزيد قيمة (VIF) عن (10) يدل هذا على وجود المصاحبة الخطية

المتعددة، مما قد يؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، كما يتضح من خلال الجدول رقم(21):

الجدول رقم (24)

إختبار المصاحبة الخطية المتعددة للتأكد من صلاحية الأنموذج

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	VIF معامل تضخم التباين
واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	0.70	1.41
اليقظة البيئية	0.78	1.27
اليقظة التجارية	0.76	1.30
اليقظة التنافسية	0.97	1.02
اليقظة التكنولوجية	0.66	1.66
الذكاء الاقتصادي ككل	0.87	1.75

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (13).

وكما يتضح في الجدول رقم (24) والذي يحتوي على المتغيرات وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح ما بين (1.02-1.75) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.70-0.97) وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

2- القدرة التفسيرية للأنموذج: إذا كان هناك ارتفاع لقيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وكان مستوى الدلالة (sig) أقل من (0.05)، فإن ذلك مؤشر لقدرة المتغير المستقل على تفسير التباين في المتغيرات التابعة، وبالتالي يمكن الاعتماد على القرارات الاستراتيجية للتنبؤ بقيم متغيرات الذكاء الاقتصادي والجدول رقم (25) يوضح القدرة التفسيرية للأنموذج.

الجدول رقم (25)

اختبار القدرة التفسيرية للأنموذج

المتغيرات	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	0.351	*60.568	*0.000
اليقظة البيئية	0.521	*150.603	*0.000
اليقظة التجارية	0.473	*131.019	*0.000
اليقظة التنافسية	0.431	*104.735	*0.000
اليقظة التكنولوجية	0.362	*91.318	*0.000
الذكاء الاقتصادي ككل	0.569	*233.082	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss) للملحق رقم (14).

يتبين من خلال الجدول رقم (25) صلاحية أنموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05)، حيث أن المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) يفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (القرارات الاستراتيجية)، وجدنا أن اليقظة الاستراتيجية تفسر (35.1%) من التباين في بعد القرارات الاستراتيجية، كما تفسر اليقظة البيئية (52.1%) من التباين في بعد القرارات الاستراتيجية، كما تفسر اليقظة التجارية (47.3%) من التباين في بعد القرارات الاستراتيجية، في حين تفسر اليقظة التنافسية (43.1%) من التباين في بعد القرارات الاستراتيجية، وأخيراً كما تفسر اليقظة التكنولوجية (36.2%) من التباين في بعد القرارات الاستراتيجية، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

### 3- القيم المتطرفة والطبيعية والخطية وتجانس التباين واستقلالية الرواسب:

من الوسائل التي يمكن من خلالها التحقق من الفرضيات الاطلاع على تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي الخاص بالرواسب المعيارية للانحدار المطلوبين كجزء من التحليل، ففي تخطيط الاحتمال الطبيعي ينبغي أن تتوزع النقاط بحيث تكون خطأ قترها مستقيماً من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، وبدل على عدم وجود انحرافات كبيرة في الطبيعية وهو ما تحقق في بحثنا\*.

\*- أنظر الملحق رقم (15).

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

أما فيما يخص تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية فينبغي أن تكون الرواسب موزعة بشكل شبه مستطيل، بحيث تكون معظم الدرجات مركزة في المنتصف، وينبغي ألا تتخذ الرواسب نمط واضحاً أو منتظماً (على سبيل المثال النمط الخطي الانحنائي أو ارتفاع أحد الطرفين عن الآخر) وهو ما تحقق في بحثنا\*\*.

### المطلب الثاني: اختبار أثر بعد اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بعد (اليقظة الاستراتيجية)، من خلال الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد هناك أثر لليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لشركة نفعال كما هو موضح في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اليقظة الاستراتيجية	0.492	6.345	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (26) إلى وجود دور للمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.345) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.492) وحدة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد هناك أثر لليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال، وقبول الفرضية البديلة.

### المطلب الثالث: اختبار أثر بعد اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لشركة نفعال

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بعد (اليقظة البيئية)، من خلال الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد هناك أثر لليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لشركة نفعال كما هو موضح في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T

\*\*\* نفس الملحق.

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

*0.000	5.325	0.368	واقع اليقظة البيئية
--------	-------	-------	---------------------

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) إلى وجود دور للمتغير المستقل (اليقظة البيئية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (اليقظة البيئية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.368) وحدة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر بعد اليقظة البيئية على القرارات الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

### المطلب الرابع: اختبار أثر بعد اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بعد (اليقظة التجارية)، من خلال الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد هناك أثر لليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لشركة نفعال كما هو موضح في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اليقظة التجارية	0.354	5.147	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) إلى وجود دور للمتغير المستقل (اليقظة التجارية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (5.147) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (اليقظة التجارية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.354) وحدة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة التجارية في القرارات الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

### المطلب الخامس: اختبار أثر بعد اليقظة التنافسية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بعد (اليقظة التنافسية)، من خلال الفرضية الفرعية التالية:

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفعال

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد هناك دور لليقظة التنافسية في بناء القرارات الاستراتيجية لشركة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور اليقظة التنافسية في بناء القرارات الاستراتيجية للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة نفعال، كما هو موضح في الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التنافسية في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اليقظة التنافسية	0.524	7.172	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29) إلى وجود دور للمتغير المستقل (اليقظة التنافسية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.172) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغيير في المتغير المستقل (اليقظة التنافسية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بـ (0.524) وحدة في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة التنافسية في بناء القرارات الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

**المطلب السادس: اختبار أثر بعد اليقظة التكنولوجية على القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال**

يمكن تحليل نتائج نموذج الانحدار البسيط لمعرفة أثر بعد (اليقظة التكنولوجية)، من خلال الفرضية الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد هناك دور لليقظة التكنولوجية في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور اليقظة التكنولوجية في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال كما هو موضح في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور اليقظة التكنولوجية في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفعال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
اليقظة التكنولوجية	0.473	6.762	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) إلى وجود دور للمتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية)، استناداً إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.762) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما أن مستوى المعنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغيير في المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير بـ (0.473) وحدة في المتغير التابع

## دراسة ميدانية لدور الذكاء الاقتصادي واليقظة كألية لبناء القرارات الاستراتيجية في شركة نفضال

(القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في بناء القرارات الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

وبعد اختبار الفرضيات الفرعية، يمكن أن نصل الى اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذكاء الاقتصادي في بناء القرارات الاستراتيجية على وجه لشركة نفضال كما هو موضح في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الذكاء الاقتصادي في بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفضال

المتغير	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الذكاء الاقتصادي على وجه عام عام	0.563	7.741	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  للملحق رقم (14).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) إلى وجود دور للمتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) في المتغير التابع (القرارات الاستراتيجية) استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.741) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05) كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين أن قيمة (Beta) توضح أن كل تغير في (الذكاء الاقتصادي) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ (0.563) وحدة في (القرارات الاستراتيجية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر للذكاء الاقتصادي في القرارات الاستراتيجية، وقبول الفرضية البديلة.

الخاتمة

## خاتمة:

يتيح الذكاء الاقتصادي باعتباره نظاما متكاملًا لمنظمات الأعمال الحصول على المعلومات وتخزينها وبثها للأعوان الاقتصاديين ، فالذكاء الاقتصادي في ظل هذه البيئة التي تشتد فيه المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل الدولي كذلك، أصبح أكثر من ضرورة بل حتمية على الدول ومنظمات الأعمال التي لها نظرة استراتيجية لإثبات وجودها ضمن هذا العالم أن تؤثر فيه

يتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة محاور أو أبعاد أساسية ( اليقظة الاستراتيجية، أمن المعلومات ونشاط الضغط والتأثير) ، بحيث تتكامل هذه الأنظمة مع بعضها من أجل التعامل مع بيئة منظمات الأعمال، ويؤثر الذكاء الاقتصادي على جودة القرارات الاستراتيجية من خلال إدارة المعلومات والتعامل معها، حيث تبقى اليقظة الاستراتيجية المنظمة على معرفة دائمة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وبصفة استباقية سواء ما تعلق بظروف تغير احتياجات الأسواق الزبائن، أو مراقبة المنافسين الذين يهددون المنظمة، أما أمن المعلومات فيؤثر في أداء المنظمة من خلال حمايتها من أشكال القرصنة والتجسس الذي يمكن أن يضر المنظمة، هذا وتتجسد أهمية نشاط الضغط والتأثير في تحسين جودة القرار الاستراتيجي بمنظمات الأعمال من خلال التأثير في البيئة الخارجية بما يجعل العوامل البيئية تصب في خدمة صالح المنظمة.

اذن فالمعلومة وخاصة الاستراتيجية منها هي مبتغى أصحاب القرار وسبب سعيهم لامتلاك منظومة للذكاء الاقتصادي، فالمعلومة تشكل مدخلات أي المادة الأولية للذكاء الاقتصادي وفي نفس الوقت مخرجات له، فهي بهذا الشكل مكونا أساسيا لعمل الذكاء الاقتصادي .

## النتائج:

من خلال طرح الإشكالية المدروسة، التي تتضمن الوقوف على حقيقة الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في بناء القرارات الاستراتيجية للمؤسسات، ومن خلال جملة التساؤلات التي أثارها الدراسة وكذلك الفرضيات التي تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، تم التوصل الى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن التساؤلات.

### 1-النتائج النظرية :

- اهتمام منظمات الأعمال بالمعلومات باعتبارها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل عام، لذا فان الذكاء الاقتصادي يقع على عاتقه مسؤولية تقديم مخرجات معلوماتية دقيقة مناسبة وتمتع بالموثوقية.
- ان الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث والتحليل والنشر وإثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمنظمة، حيث يعتبر حلقة وصل بين المنظمة ومحيطها.
- للذكاء الاقتصادي سيرورة متواصلة بدءا من جمع المعلومات، فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها، وبثها من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء



الاقتصادي بالإضافة لفهم ومعرفة استراتيجيات المنافسون، وتوقع السوق المستقبلي، تحسين تنافسية منظمات الأعمال والتحسين المستمر لأنشطتها وأدائها بمختلف أشكالها.

-يسمح الذكاء الاقتصادي بالتشخيص الناجح للعوامل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك اقتناص الفرص وتلافي التهديدات التي يفرزها المحيط الخارجي.

-تعتبر المعلومات من أكثر الأصول الاستراتيجية أهمية لمنظمات الأعمال، حيث تعمل على تحسين تنافسياتها من خلال توفير معلومات ذات قيمة في الوقت المناسب، ما يقتضي أن تتوفر منظمات الأعمال على البنية التحتية الكفيلة بجمع ومعالجة ونشر المعلومات بالطريقة المثلى والأفضل.

-تساهم اليقظة الاستراتيجية في التقاط الإشارات الضعيفة التي تتواجد في بيئة المنظمة، فهي بمثابة رادار المنظمة الذي يرصد المتغيرات البيئية الحادثة في بيئة المنظمة الخارجية والتي تؤثر على أداء المنظمة .

-تلعب نظم المعلومات دورا مهما في دعم الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح وتطعاتهم المختلفة، فضلا عن اتاحتها معلومات عن الجوانب الاجتماعية والبيئية في المنظمة.

-على منظمات الأعمال اكتساب الأساليب التي تمكنها من حماية معلوماتها من أخطار فقدان والقرصنة.

-تسعى الجزائر إلى إقامة نظام الذكاء الاقتصادي من أجل توفير المعلومات لمنظمات الأعمال ومتخذي القرار، حيث تم إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي واليقظة بإشراف من رئاسة الحكومة.

-الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، بالرغم من اعتبار المعلومة المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام معلومات وطني وإنما يجب أن يكون فعالا مواكبا للتغيرات التي تطرأ في البيئة الاقتصادية.

-النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على أرض الواقع غير ممكن لوجود نقائص كثيرة، حيث أنه مكون من بعض المراكز والهيئات 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.

## 2-النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة نفطال نستنتج انه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للذكاء الاقتصادي على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال وهذا يعزى الى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها عمال مؤسسة نفطال في جانب الذكاء الاقتصادي .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة الاستراتيجية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال وهذا يعزى لتكوين العمال في مجال اليقظة الاستراتيجية وكيفية العمل بها
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة البيئية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال، ويعزى ذلك الى نشاط ممثلو اليقظة البيئية في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وقدرتهم على جمع المعلومات وتحليلها وتبويبها وتوجيهها لمتخذي القرارات داخل المؤسسة لاستعمالها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التجارية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال، وذلك يعزى لقدرة الناشطين في هذا المجال في رصد الجانب التجاري للمؤسسة و جمع معلومات وفيرة ودقيقة حول الأعمال التجارية للمؤسسة وجوانب القوة والضعف فيها واتخاذ الاجراءات المناسبة لتطويرها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التنافسية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال، وذلك يعزى لتمكن المؤسسة من التعرف على منافسيها والداخلين الجدد وحواجز الدخول والخروج في القطاع مما يسهل عليها اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لليقظة التكنولوجية على بناء القرارات الاستراتيجية لمؤسسة نفطال، وذلك يعزى لقدرة المؤسسة لمواكبات التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها وقدرتها على جلب التحديثات المناسبة لتقنيات الانتاج والتسير داخل المؤسسة.

#### التوصيات :

- من خلال النتائج المتحصل عنها من الدراسة الميدانية وبناء على ما سبق ذكره هناك جملة من التوصيات نذكرها في النقاط الأبية :
- 1- ضرورة تعزيز نظام فعال لليقظة الاستراتيجية من طرف المؤسسة لأن النظام المعمول به يعتبر عشوائي نوعا ما .
  - 2- تكوين ورسكلة إطارات خاصة بمراقبة المحيط .
  - 3- الاهتمام بتحسين ميكانيزمات بناء القرارات الاستراتيجية والبحث عن استراتيجيات بديلة .
  - 4- التنوع في الخدمات والعروض المقدمة للعملاء والزبائن كي تضمن ولائهم وتكسب ثقتهم .
  - 5- إعطاء أهمية كبرى من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي له أهمية بالغة من بين الموارد المختلفة في المؤسسات، حيث أن المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مكسبا ومصدرا للتميز على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها،
  - 6- ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للذكاء الاقتصادي داخل المنظمات الاقتصادية الجزائرية تتولى مهمة جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها وإمداد متخذي القرار بها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة خاصة الاستراتيجية منها.

7- عقد المؤتمرات وورشات العمل من قبل منظمات الأعمال لإطاراتها والعاملين بها من أجل تحديد معايير أداء الذكاء الاقتصادي بالجزائر.

8- يجب على منظمات الأعمال أن تنشئ نظام معلومات فعال، حيث من الضروري عليها لتحقيق البقاء والرفع من وتيرتها التنافسية أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من الحصول على المعلومات النافعة التي تحقق لها الأداء الجيد والفعال.

9- على منظمات الأعمال أن تكون منفتحة على بيئتها الخارجية، لأن مراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يمنحها القدرة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والتعامل مع الأحداث المختلفة.

10- العمل على التكامل بين الجامعة ومنظمات الأعمال والحكومة، من أجل تفعيل دور الذكاء الاقتصادي

**آفاق الدراسة :**

يمكن اقتراح المواضيع التالية كأفاق للتوسع في موضوع البحث ، ويمكن إنجازها فيما يلي :

- اليقظة الاستراتيجية ودورها في دعم تبني منظمات الأعمال للتنمية المستدامة.
- الذكاء الاقتصادي ودوره في تفعيل الإدارة البيئية في منظمات الأعمال.
- الذكاء الاقتصادي كآلية لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال.
- الذكاء الاقتصادي أداة لتحقيق الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.
- اليقظة الاستراتيجية وأثرها على جودة الخدمات المقدمة .
- فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي.
- تأثير انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على تنافسية المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

1-الكتب :

- 1-إسماعيل مُجَّد السيد، المكتب العربي الحديث للنشر، ط1، الإسكندرية، 2012
- 2-طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل النشر، الأردن، ط1، 2007ص
- 3- مدحت مُجَّد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ، الطبعة الأولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة 2009 .
- 4- مُجَّد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.
- 5- مُجَّد عبد الحسين الظائي، نعيمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2009 .

2-الأطروحات :

- 1- حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، 2014.
- 2- خالد خالفي، التسويق الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية " ،أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر(03)، 2014
- 3- علاوي نصيرة ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة (د.ح مجمع صيدال ) ،أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015
- 4- فالتة اليمين ، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية ) ،أطروحة دكتوراه، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2013

3-المجلات :

- 1- الشريف بقة،فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد02، جوان 2015.
- 2- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد الثاني.
- 3- زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة اتصالات الجزائر موييليس، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد2014/15.

- 4-عابد عمر ،علواطي لمن ،آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف- المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ؛ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية؛ العدد 17 - جانفي 2017.
- 5- عبد المليك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية ، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 04 2006.
- 6- محمد عدنان وديع ،القدرة التنافسية وآفاقها ، مجلة جسر التنمية العدد 24 ديسمبر 2003
- 7- منير نوري ،تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية ،مجلة شمال اقتصاديات شمال إفريقيا العدد، 2006
- 8- يونس مقدادي وآخرون ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد10، 2012.
- 4-المؤتمرات :**
- نعيمة غلاب ، زغيب مليكة ،واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية (دراسة ميدانية )، المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة الأردنية ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية عمان الأردن 23 -26أفريل 2012.
- رتيبة حديد ،نوفيل حديد ، ، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة 09/08مارس 2005
- فواز حموي ،محمد العبدالله ،الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،أفريل 2012.
- 5- الملتقيات :**
- 1-بن نافلة قدور ، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بينها،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف . 2010
- 2-بن ندير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب،جامعة سعد حلب،البليدة 11-12أفريل 2016.

- 3- زروخي فيروز، سكر فاطمة، اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، جامعة حسيبة ن بوعلي الشلف 2010.
- 4- سعيد كرومي وأحمد عمرستي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف في 8-9 نوفمبر 2009
- 5- قايد نور الدين أحمد، المؤشرات البيئية والإبداع التكنولوجي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من أجل صناعة عربية تنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010
- 6- عبد الفتاح بومخخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 9/8 نوفمبر 2010.
- 7- عقون شراف ، هبول محمد ، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الملتقى الوطني الرابع نظام المعلومات ،اليقظة الإستراتيجية ،الذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - جامعة أم البواق -
- ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الاجنبية

- 1-Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Service de Coordination a l'intelligence Economique (SCIE)
- 2-AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998
- 3- Marie-Madeleine Géroutet ,**la veille métier à la veille stratégique queles enjeux pour les bibliothèques** ,diplôme conservateur des bibliothèques, ensib universités de lyon,2013.
- Jakobiak,. Exemples commentés de veille technologique, édition d'organisation, paris, 1992,
- 4 Jean Michal Riboult, veille stratégique séminaire, En PSTT, 1992, cité in Laurent Hermel, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique. Ed : Afnour, 2001,
- 5- Andrey Knauf, caractérisation des rôles du coordinateur-animateur: émergence d'un régional d'intelligence

économique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Nancy 2,

6- Camille Baulant, spécialisation et échange internationaux: les apports des nouvelles théories du commerce international «les avantages concurrentiels et la compétitivité informationnelle et stratégique », exposé pour les professeurs à l'Université d'Angers, Faculté d'économie, Amphi Sienne

7- Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts et Démarche de mise en place dans l'entreprise** guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education National de la Recherche et de la Technologie, Paris, France 2001

8- Kuhlmann, Stefan et al., "Improving Distributed Intelligence in complex Innovation Systems ", Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Targeted Socio Economic Research Program,

9- Derfouf Mohamed amine, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, Thème Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe SONATRACH AVAL Analyse exploratoire, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen, 2013/2014

Humbert LESCA, Référence ci-dessus ,

10- Souad Kamoun CHOUK , Humbert LESCA LE " SUPPORT " DE L'INFORMATION UN FACTEUR CLE DANS LE PROCESSUS D' ATTENTION COLLECTIVE AUX SIGNAUX FAIBLES ,

Une version préliminaire de cet article a été présentée au Journée d'études Montp' 2003 du 12 décembre 2003, sous le thème Management des entreprises électroniques

11-Dorothee LEVEUGLE Anne Laure SAUTREAU L'intelligence économique et la veille stratégique ou la valeur ajoutée de l'information MASTER 2 ICD – mention GIDE 2008

12- Mohamed Jouad Elqasm, **Le management par processus ( la veille stratégique )**, article publié sur le site:

<http://isd.m.univ.rln.fr/pdf/isd.m/2024/isd.m 24 elqasmi.pdf> consulté



13- Besson Bernard et Possin Jean Claude, **du renseignement à l'intelligence économique, détecter les menaces et les opportunités pour les entreprises,**

14- édition Dunod, [https://www.persee.fr/doc/reso\\_0751-](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1999_num_17_92_2133_t1_0457_0000_1)

[7971\\_1999\\_num\\_17\\_92\\_2133\\_t1\\_0457\\_0000\\_1](https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1999_num_17_92_2133_t1_0457_0000_1)

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=344771> -

1<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=3447>

الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم المحكم
جامعة عمار ثليجي الاغواط	أستاذ التعليم العالي	خنيش يوسف
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	قمبور عبد الرؤوف
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بجاز لويزة

المتغيرات الديمغرافية

الملحق رقم (06)

خصائص عينة الدراسة

Frequencies

Statistics

		Age	Sexe	NS	Exp	NF
N	Valid	340	340	340	340	340
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-25	7	2,06	2,06	2,06
	26-35	138	40,59	40,59	42,65
	36-45	107	31,47	31,47	74,12
	+45	88	25,88	25,88	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	299	87,94	87,94	87,94
	Femme	41	12,06	12,06	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

NS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Collège	32	9,41	9,41	9,41
	Secondaire	85	25,0	25,0	34,41
	Graduation	192	56,47	56,47	90,88
	Post-graduation	2	,59	,59	91,47
	Stage	29	8,53	8,53	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Exp**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid +5	150	44,12	44,12	44,12
6-10	44	12,94	12,94	57,06
11-15	29	8,53	8,53	65,59
+15	117	34,41	34,41	100,0
Total	340	100,0	100,0	

**NF**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cadre	136	40,0	40,0	40,0
Agent1	148	43,53	43,53	83,53
Agent2	56	16,47	16,47	100,0
Total	340	100,0	100,0	

الملحق رقم (07)  
اختبارات اعتدالية التوزيع

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
F_A	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0
F_B	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0
F_C	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0
F_D	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0
F_F	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0
Total	340	%100,0	0	%,0	340	%100,0

Descriptives

		Statistic	Std. Error
F_A	Mean	3,1900	,072
	%95Confidence Interval for		
	Mean		
	Lower Bound	3,1691	
	Upper Bound	3,2209	
	%5Trimmed Mean	3,1920	
	Median	3,1900	
	Variance	,382	
	Std. Deviation	,89022	
	Minimum	1,60	
	Maximum	5,00	
	Range	3,20	
	Interquartile Range	,40	
Skewness	0,512	,186	
Kurtosis	1,051	,370	
F_B	Mean	3,1300	,069
	%95Confidence Interval for		
	Mean		
	Lower Bound	3,1191	
	Upper Bound	3,1609	
	%5Trimmed Mean	3,1308	
	Median	3,1300	
	Variance	,536	
Std. Deviation	,92230		
Minimum	1,60		

	Maximum	4,60	
	Range	1,20	
	Interquartile Range	1,20	
	Skewness	0.810	,186
	Kurtosis	,215	,370
F_C	Mean	3,1703	,079
	%95Confidence Interval for Lower Bound	2,9803	
	Mean Upper Bound	3,3500	
	%5Trimmed Mean	3,1722	
	Median	3,1700	
	Variance	,457	
	Std. Deviation	,93609	
	Minimum	1,60	
	Maximum	4,60	
	Range	3,00	
	Interquartile Range	,80	
	Skewness	-1,364	,186
	Kurtosis	,996	,370
F_D	Mean	3,0400	,069
	%95Confidence Interval for Lower Bound	2,9691	
	Mean Upper Bound	3,1109	
	%5Trimmed Mean	3,0421	
	Median	3,0000	
	Variance	,392	
	Std. Deviation	,71092	
	Minimum	1,80	
	Maximum	5,00	
	Range	3,20	
	Interquartile Range	,40	
	Skewness	-0,461	,186
	Kurtosis	2,982	,370
F_E	Mean	3,4100	,064
	%95Confidence Interval for Lower Bound	3,3993	
	Mean Upper Bound	3,4307	
	%5Trimmed Mean	3,4110	
	Median	3,4000	
	Variance	,437	
	Std. Deviation	,84520	
	Minimum	1,80	
	Maximum	5,00	
	Range	3,20	

	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0,980	,186
	Kurtosis		,951	,370
F_F	Mean		3,4100	,084
	%95Confidence Interval for Lower Bound		3,4092	
	Mean Upper Bound		3,4208	
	%5Trimmed Mean		3,4408	
	Median		3,4000	
	Variance		1,074	
	Std. Deviation		,99706	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,80	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		1,030	,186
	Kurtosis		2,920	,370
Total	Mean		3,2335	,062
	%95Confidence Interval for Lower Bound		3,2012	
	Mean Upper Bound		3,2558	
	%5Trimmed Mean		3,2222	
	Median		3,2000	
	Variance		,530	
	Std. Deviation		,63217	
	Minimum		1,60	
	Maximum		4,60	
	Range		3,20	
	Interquartile Range		1,20	
	Skewness		0,453	,186
	Kurtosis		,951	,370

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
F_A	,056	340	,200	,612	340	,200
F_B	,091	340	,060	,579	340	,063
F_C	,069	340	,095	,583	340	,095
F_D	,118	340	,051	,514	340	,060
F_E	,086	340	,064	,591	340	,069
F_F	,103	340	,110	,492	340	,110
Total	,084	340	,082	,601	340	,083



Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
F_A	,056	340	,200	,612	340	,200
F_B	,091	340	,060	,579	340	,063
F_C	,069	340	,095	,583	340	,095
F_D	,118	340	,051	,514	340	,060
F_E	,086	340	,064	,591	340	,069
F_F	,103	340	,110	,492	340	,110
Total	,084	340	,082	,601	340	,083

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (08)

درجة الاتساق الداخلي لفقرات المحاور

Nonparametric Correlations

			F_A
Kendall's tau_b	Q1	Correlation Coefficient	** ,666
		Std. Deviation	** ,654
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q2	Correlation Coefficient	** ,641
		Std. Deviation	** ,629
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q3	Correlation Coefficient	** ,729
		Std. Deviation	** ,717
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q4	Correlation Coefficient	** ,643
		Std. Deviation	** ,625
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q5	Correlation Coefficient	** ,762
		Std. Deviation	** ,752
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q6	Correlation Coefficient	** ,833
		Std. Deviation	** ,827

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q7	Correlation Coefficient	**,839
	Std. Deviation	**,828
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q8	Correlation Coefficient	**,740
	Std. Deviation	**,729
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q9	Correlation Coefficient	**,846
	Std. Deviation	**,839
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q10	Correlation Coefficient	**,768
	Std. Deviation	**,752
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q11	Correlation Coefficient	**,666
	Std. Deviation	**,642
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q12	Correlation Coefficient	**,689
	Std. Deviation	**,669
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q13	Correlation Coefficient	**,756
	Std. Deviation	**,744
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q14	Correlation Coefficient	**,792
	Std. Deviation	**,784
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q15	Correlation Coefficient	**,659
	Std. Deviation	**,635
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340

Q16	Correlation Coefficient	** ,821
	Std. Deviation	** ,812
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q17	Correlation Coefficient	** ,662
	Std. Deviation	** ,640
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340
Q18	Correlation Coefficient	** ,718
	Std. Deviation	** ,697
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

			F_B
Kendall's tau_b	Q19	Correlation Coefficient	** ,803
		Std. Deviation	** ,789
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q20	Correlation Coefficient	** ,861
		Std. Deviation	** ,845
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q21	Correlation Coefficient	** ,838
		Std. Deviation	** ,823
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q22	Correlation Coefficient	** ,662
		Std. Deviation	** ,567
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q23	Correlation Coefficient	** ,553
		Std. Deviation	** ,526
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			F_C
Kendall's tau_b	Q24	Correlation Coefficient	** ,872
		Std. Deviation	** ,869
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q25	Correlation Coefficient	** ,792
		Std. Deviation	** ,777
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q26	Correlation Coefficient	** ,798
		Std. Deviation	** ,786
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q27	Correlation Coefficient	** ,810
		Std. Deviation	** ,793
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q28	Correlation Coefficient	** ,757
		Std. Deviation	** ,736
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			F_D
Kendall's tau_b	Q29	Correlation Coefficient	** ,572
		Std. Deviation	** ,494
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q30	Correlation Coefficient	** ,768
		Std. Deviation	** ,725
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q31	Correlation Coefficient	** ,709
		Std. Deviation	** ,665
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q32	Correlation Coefficient	** ,724

Std. Deviation	** ,648
Sig. (2-tailed)	,000
N	340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			F_E
Kendall's tau_b	Q33	Correlation Coefficient	** ,803
		Std. Deviation	** ,789
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q34	Correlation Coefficient	** ,861
		Std. Deviation	** ,845
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q35	Correlation Coefficient	** ,838
		Std. Deviation	** ,823
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q36	Correlation Coefficient	** ,662
		Std. Deviation	** ,567
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q37	Correlation Coefficient	** ,553
		Std. Deviation	** ,526
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

			F_F
Kendall's tau_b	Q38	Correlation Coefficient	** ,809
		Std. Deviation	** ,767
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340
	Q39	Correlation Coefficient	** ,753
		Std. Deviation	** ,709
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	340

Q40	Correlation Coefficient	**	,526
	Std. Deviation	**	,426
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		340
Q41	Correlation Coefficient	**	,601
	Std. Deviation	**	,534
	Sig. (2-tailed)		,000
	N		340

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

.\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (09)

تقدير الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	340	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,960	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	41

(10) الملحق رقم

تقدير الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split -Half Method

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,
	Total	340	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,976
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,956
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		18
Correlation Between Forms			,861
Spearman-Brown	Equal Length		,844
Coefficient	Unequal Length		,846
Guttman Split-Half Coefficient			,730

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	340	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,
	Total	340	100,0

a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9.

b. The items are: Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,962
		N of Items	3 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,970
		N of Items	2 <sup>b</sup>
		Total N of Items	5
Correlation Between Forms			,742
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,753
	Unequal Length		,749
Guttman Split-Half Coefficient			,604

a. The items are: Q19, Q20, Q21.

b. The items are: Q22, Q23.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,970
		N of Items	3 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,962
		N of Items	2 <sup>b</sup>
		Total N of Items	5
Correlation Between Forms			,829
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,821
	Unequal Length		,830
Guttman Split-Half Coefficient			,697

a. The items are: Q24, Q25, Q26.

b. The items are: Q27, Q28.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,981
		N of Items	2 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,963
		N of Items	2 <sup>b</sup>
		Total N of Items	4
Correlation Between Forms			,896
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,940



Coefficient	Unequal Length	,949
Guttman Split-Half Coefficient		,875

a. The items are: Q29, Q30..

b. The items are: Q31, Q32.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,982
		N of Items	3 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,963
		N of Items	2 <sup>b</sup>
		Total N of Items	5
Correlation Between Forms			,825
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,869
	Unequal Length		,880
Guttman Split-Half Coefficient			,749

a. The items are: Q33, Q34, Q35.

b. The items are: Q36, Q37.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,961
		N of Items	2 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,952
		N of Items	2 <sup>b</sup>
		Total N of Items	4
Correlation Between Forms			,825
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,843
	Unequal Length		,840
Guttman Split-Half Coefficient			,708

a. The items are: Q38, Q39.

b. The items are: Q40, Q41.

الملحق رقم (11)  
مدى الموافقة على عبارات الاستبيان

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q1	340	3,66
Q2	340	3,73
Q3	340	3,49
Q4	340	3,48
Q5	340	2,85
Q6	340	3,21
Q7	340	3,04
Q8	340	3,34
Q9	340	3,62
Q10	340	3,43
Q11	340	3,68
Q12	340	3,75
Q13	340	2,36
Q14	340	3,18
Q15	340	2,52
Q16	340	2,57
Q17	340	2,47
Q18	340	3,15
F_A	340	3,19
Valid N (listwise)	340	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q19	340	3,15
Q20	340	3,02
Q21	340	2,96
Q22	340	3,22
Q23	340	3,32
F_B	340	3,13
Valid N (listwise)	340	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q24	340	3,28
Q25	340	3,25
Q26	340	3,08
Q27	340	3,34
Q28	340	2,92

F_C	340	3,17
Valid N (listwise)	340	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q29	340	2,85
Q30	340	3,23
Q31	340	3,04
Q32	340	3,07
F_D	340	3,04
Valid N (listwise)	340	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q33	340	3,73
Q34	340	3,48
Q35	340	2,79
Q36	340	3,43
Q37	340	3,66
F_E	340	3,41
Valid N (listwise)	340	

**Descriptive Statistics**

	N	Mean
Q38	340	3,49
Q39	340	3,68
Q40	340	3,62
Q41	340	2,85
F_F	340	3,41
Valid N (listwise)	340	

## Frequencies

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	53	15,7	15,7	19,3
	3	39	11,4	11,4	30,7
	4	168	49,3	49,3	80
	5	68	20,0	20,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	44	12,9	12,9	16,5
	3	36	10,7	10,7	27,2
	4	118	52,1	52,1	79,3
	5	70	20,7	20,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	99	2,9	2,9	2,9
	2	66	19,3	19,3	22,2
	3	56	16,4	16,4	38,6
	4	165	48,6	48,6	87,2
	5	43	12,8	12,8	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	66	19,3	19,3	22,9
	3	46	13,6	13,6	36,5
	4	177	52,1	52,1	88,6
	5	39	11,4	11,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	28	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	10,0	10,0	10
	2	70	20,7	20,7	30,7
	3	70	20,7	20,7	51,4
	4	119	35,0	35,0	86,4
	5	47	13,6	13,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	97	28,6	28,6	34,3
	3	97	28,6	28,6	62,9
	4	103	30	30	92,9
	5	24	7,1	7,1	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	58	17,1	17,1	22,8
	3	80	23,6	23,6	46,4
	4	15	44,3	44,3	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	53	15,7	15,7	17,8
	3	56	16,4	16,4	34,2
	4	165	48,6	48,6	82,8
	5	59	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	66	19,3	19,3	25,0
	3	56	16,4	16,4	41,4
	4	146	42,9	42,9	83,3
	5	53	15,7	15,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	49	14,3	14,3	17,2
	3	43	12,9	12,9	30,1
	4	175	51,4	51,4	81,5
	5	63	18,5	18,5	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	39	11,4	11,4	13,5
	3	44	12,9	12,9	26,4
	4	192	56,4	56,4	82,8
	5	58	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	102	30,0	30,0	30,0
	2	117	34,3	34,3	64,3
	3	41	12,1	12,1	76,4
	4	56	16,4	16,4	92,8
	5	24	7,2	7,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	78	22,9	22,9	32,2
	3	58	17,1	17,1	49,3
	4	140	41,4	41,4	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	66	19,3	19,3	19,3
	2	126	37,1	37,1	56,4
	3	68	20,0	20,0	76,4
	4	63	18,6	18,6	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	56	16,4	16,4	16,4
	2	124	36,4	36,4	52,8
	3	87	25,7	25,7	78,5
	4	56	16,4	16,5	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	83	24,3	24,3	24,3
	2	104	30,7	30,7	55,0
	3	80	23,6	23,6	78,6
	4	56	16,4	16,4	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	90	26,4	26,4	32,1
	3	75	22,1	22,1	54,2
	4	129	37,9	37,9	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	90	26,4	26,4	32,1
	3	75	22,1	22,1	54,2
	4	129	37,9	37,9	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4,3	4,3	4,3
	2	109	32,1	32,1	36,4
	3	85	25,0	25,0	61,4
	4	114	33,6	33,6	95,0
	5	17	5,0	5,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	



**Q21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	95	27,9	27,9	37,2
	3	87	25,7	25,7	62,9
	4	107	31,4	31,4	94,3
	5	19	5,7	5,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	95	27,9	27,9	34,3
	3	36	10,7	10,7	45,0
	4	152	44,6	44,6	89,6
	5	35	10,4	10,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	4,3	4,3	4,3
	2	82	24,3	24,3	28,6
	3	56	16,4	16,4	45,0
	4	153	45,0	45,0	90,0
	5	34	10,0	10,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7,1	7,1	7,1
	2	75	22,1	22,1	29,2
	3	58	17,1	17,1	46,3
	4	143	42,1	42,1	88,4
	5	40	11,6	11,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	73	21,4	21,4	27,8
	3	78	22,9	22,9	50,7
	4	131	38,6	38,6	89,3
	5	36	10,7	10,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	7,1	7,1	7,1
	2	90	26,4	26,4	33,5
	3	73	21,4	21,4	54,9
	4	138	40,7	40,7	95,6
	5	15	4,4	4,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	6,4	6,4	6,4
	2	70	20,7	20,7	27,1
	3	48	14,3	14,3	41,4
	4	168	49,3	49,3	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	114	33,6	33,6	42,9
	3	75	22,1	22,1	65,0
	4	85	25,0	25,0	90,0
	5	34	10,0	10,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	54	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	27	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	39	11,4	11,4	11,4
	2	49	14,3	14,3	25,7
	3	78	22,9	22,9	48,6
	4	143	42,1	42,1	90,7
	5	31	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	5,7	5,7	5,7
	2	97	28,6	28,6	34,3
	3	97	28,6	28,6	62,9
	4	102	30,0	30,0	92,9
	5	24	7,1	7,1	100,0

**Q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	32	9,3	9,3	9,3
	2	78	22,9	22,9	32,2
	3	58	17,1	17,1	49,3
	4	140	41,4	41,4	90,7
	5	32	9,3	9,3	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q32**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	34	10,0	10,0	10,0
	2	66	19,3	19,3	29,3
	3	100	29,3	29,3	58,6
	4	121	35,7	35,7	94,3
	5	19	5,7	5,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	44	12,9	12,9	16,5
	3	36	10,7	10,7	27,2
	4	177	52,1	52,1	79,3
	5	71	20,7	20,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q34**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	66	19,3	19,3	22,9
	3	46	13,6	13,6	36,5
	4	177	52,1	52,1	88,6
	5	39	11,4	11,4	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	44	12,9	12,9	12,9
	2	109	32,1	32,1	45,0
	3	90	26,4	26,4	71,4
	4	68	20,0	20,0	91,4
	5	29	8,6	8,6	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q36**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	5,7	5,7	5,7
	2	66	19,3	19,3	25,0
	3	56	16,4	16,4	41,4
	4	146	42,9	42,9	84,3
	5	53	15,7	15,7	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	3,6	3,6	3,6
	2	53	15,7	15,7	19,3
	3	39	11,4	11,4	30,7
	4	168	49,3	49,3	80,0
	5	68	20,0	20,0	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q38**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	66	19,3	19,3	22,2
	3	56	16,4	16,4	38,6
	4	165	48,6	48,6	87,2
	5	43	12,8	12,8	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q39**

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	2,9	2,9	2,9
	2	48	14,3	14,3	17,2
	3	44	12,9	12,9	30,1
	4	175	51,4	51,4	81,5
	5	63	18,5	18,5	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q40**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	2,1	2,1	2,1
	2	53	15,7	15,7	17,8
	3	56	16,4	16,4	34,2
	4	165	48,6	48,6	82,8
	5	59	17,2	17,2	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

**Q41**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	53	15,7	15,7	15,7
	2	92	27,1	27,1	42,8
	3	70	20,7	20,7	63,5
	4	97	28,6	28,6	92,1
	5	28	7,9	7,9	100,0
	Total	340	100,0	100,0	

الملحق رقم (12)  
اختبار T للعينة الواحدة

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	340	3,66	,857	,066
Q2	340	3,73	,829	,064
Q3	340	3,49	,922	,071
Q4	340	3,48	,713	,055
Q5	340	2,85	,830	,064
Q6	340	3,21	1,007	,077
Q7	340	3,04	,874	,067
Q8	340	3,34	1,097	,084
Q9	340	3,62	1,017	,078
Q10	340	3,43	,975	,075
Q11	340	3,68	,867	,067
Q12	340	3,75	,912	,070
Q13	340	2,36	1,009	,077
Q14	340	3,18	1,097	,084
Q15	340	2,52	1,018	,078
Q16	340	2,57	,942	,072
Q17	340	2,47	1,077	,083
Q18	340	3,15	1,036	,079
F_A	340	3,19	,890	,072

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	18,613	339	,000	,667	,62	,88
Q2	20,036	339	,000	,734	,60	,85
Q3	17,409	339	,000	,491	,43	,71
Q4	17,205	339	,000	,482	,90	1,12
Q5	8,590	339	,000	-,150	,66	,91
Q6	12,162	339	,000	,219	,21	,52
Q7	12,079	339	,000	,049	,13	,40
Q8	15,452	339	,000	,348	,11	,22
Q9	19,369	339	,000	,624	,06	,37
Q10	15,221	339	,000	,435	,25	,54
Q11	19,795	339	,000	,688	,60	,87
Q12	22,272	339	,000	,752	,35	,63

الملاحق

Q13	3,680	339	,000	,362	,54	,54
Q14	12,336	339	,000	,184	,42	,42
Q15	5,760	339	,000	,521	,44	,75
Q16	6,460	339	,000	,576	,30	,58
Q17	5,060	339	,000	,478	,14	,47
Q18	12,984	339	,000	,151	,21	,56
F_A	13,616	339	,000	,190	,51	,83

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q19	340	3,15	,621	,067
Q20	340	3,02	,727	,074
Q21	340	2,96	,832	,079
Q22	340	3,22	,830	,051
Q23	340	3,32	,715	,074
F_B	340	3,13	,922	,069

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q19	12,981	339	,000	,151	,72	,88
Q20	12,316	339	,000	,022	,61	,61
Q21	10,735	339	,000	-,040	,52	,71
Q22	13,069	339	,000	,229	,50	,93
Q23	14,782	339	,000	,321	,70	,91
F_B	12,211	339	,000	,136	,53	,83

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q24	339	3,28	,723	,061
Q25	339	3,25	,830	,066
Q26	339	3,08	,921	,064
Q27	339	4,34	,843	,059
Q28	339	2,92	,760	,071
F_C	339	3,17	,936	,079

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q24	13,581	339	,000	,282	,72	,90



الملاحق

Q25	13,746	339	,000	,252	,59	,60
Q26	12,425	339	,000	,081	,40	,49
Q27	14,709	339	,000	1,349	,51	,72
Q28	9,710	339	,000	,920	,66	,70
F_C	13,541	339	,000	,176	,51	,51

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q29	339	2,85	,556	,071
Q30	339	3,23	,731	,066
Q31	339	3,04	,826	,073
Q32	339	3,07	,913	,053
F_D	339	3,04	,710	,069

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q29	8,595	339	,000	-,154	,53	,54
Q30	12,907	339	,000	,232	,11	,20
Q31	12,065	339	,000	,048	,09	,12
Q32	12,077	339	,000	,070	,21	,21
F_D	10,335	339	,000	,046	,60	,63

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q33	339	3,73	,651	,066
Q34	339	3,48	,830	,066
Q35	339	2,79	,720	,063
Q36	339	3,43	,911	,062
Q37	339	3,66	,720	,061
F_E	339	3,41	,845	,064

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q33	20,037	339	,000	,734	,25	,34
Q34	17,207	339	,000	,488	,35	,57
Q35	8,391	339	,000	,798	,60	,60
Q36	15,227	339	,000	,430	,44	,47

الملاحق

Q37	18,615	339	,000	,662	,54	,54
F_E	14,862	339	,000	,417	,42	,44

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q38	339	3,49	,975	,075
Q39	339	3,68	,867	,067
Q40	339	3,62	,912	,072
Q41	339	2,85	1,009	,071
F_F	339	3,41	,997	,084

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q38	17,403	339	,000	,494	,42	,59
Q39	19,797	339	,000	,681	,59	,62
Q40	19,366	339	,000	,620	,67	,67
Q41	8,590	339	,000	,856	,61	1,09
F_F	14,201	339	,000	,412	,42	,42

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_B	340	3,13	,922	,069
F_C	339	3,17	,936	,079
F_D	339	3,04	,710	,069
F_E	339	3,41	,845	,064
F_F	339	3,41	,997	,084
Excel	339	3,23	,845	,064

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	%95Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
F_B	12,211	339	,000	,136	,53	,83
F_C	13,541	339	,000	,176	,51	,51
F_D	10,335	339	,000	,046	,60	,63
F_E	14,862	339	,000	,417	,42	,44
F_F	14,201	339	,000	,412	,42	,42
Excel	13,73	339	,000	,234	,43	,59

الملحق رقم (13)  
اختبار المصاحبة الخطية المتعددة

Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_B, F_C, F_D, F_E, F-F, Excel	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_A

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	F_B	,705	1,419
	F_C	,783	1,272
	F_D	,765	1,300
	F_E	,971	1,022
	F_F	,662	1,665
	Excel	,870	1,756

a. Dependent Variable: F\_A

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions						
				(Constant)	F_B	F_C	F_D	F_E	F_F	Excel
1	1	6,815	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,078	9,344	,01	,03	,01	,00	,03	,01	,32
	3	,046	12,199	,02	,03	,00	,00	,01	,33	,17
	4	,028	15,651	,21	,36	,06	,00	,10	,01	,00
	5	,017	20,230	,07	,23	,65	,00	,20	,02	,00
	6	,011	24,442	,56	,28	,16	,02	,55	,09	,01
	7	,005	37,653	,12	,07	,11	,97	,12	,54	,49

a. Dependent Variable: F\_A

الملحق رقم (14)  
الانحدار الخطي البسيط

Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832 <sup>a</sup>	,351	,346	,52158

a. Predictors: (Constant), F\_A

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,796	1	9,796	60,568	,000 <sup>a</sup>
	Residual	44,616	338	,132		
	Total	54,385	339			

a. Predictors: (Constant), F\_A

b. Dependent Variable: F\_B

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,279	,320		12,933	,000
	F_A	,492	,075	,489	6,345	,000

a. Dependent Variable: F\_B

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_C

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,931 <sup>a</sup>	,521	,516	,57256

a. Predictors: (Constant), F\_A

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,048	1	10,048	150,603	,000, <sup>a</sup>
	Residual	55,075	338	,162		
	Total	65,123	339			

a. Predictors: (Constant), F\_A

b. Dependent Variable: F\_C

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,578	,226		11,400	,000
	F_A	,368	,065	,350	5,325	,000

a. Dependent Variable: F\_C

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_A <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_D

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 <sup>a</sup>	,473	,448	,56417

a. Predictors: (Constant), F\_A

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,241	1	9,241	131,019	,000 <sup>a</sup>
	Residual	53,473	338	318,		
	Total	62,714	339			

a. Predictors: (Constant), F\_A

b. Dependent Variable: F\_D

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,605	,202		12,887	,000
	F_A	0,354	,057	,335	5,147	,000

a. Dependent Variable: F\_D

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_E <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_A

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,931 <sup>a</sup>	,431	,429	,54872

a. Predictors: (Constant), F\_E

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,628	1	11,628	104,735	,000, <sup>a</sup>
	Residual	44,616	338	,132		
	Total	56,244	339			

a. Predictors: (Constant), F\_E

b. Dependent Variable: F\_A

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,578	,226		13,077	,000
	F_E	,524	,065	,552	7,172	,000

a. Dependent Variable: F\_A

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	F_F <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_A

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,892 <sup>a</sup>	,362	,357	,57256

a. Predictors: (Constant), F\_F

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,628	1	11,628	91,318	,000 <sup>a</sup>
	Residual	50,584	338	,149		
	Total	62,212	339			

a. Predictors: (Constant), F\_F

b. Dependent Variable: F\_A

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,490	,193		12,933	,000
	F_F	,473	,058	,495	6,762	,000

a. Dependent Variable: F\_A



## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Excel <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: F\_A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912 <sup>a</sup>	,569	,560	,90521

a. Predictors: (Constant), Excel

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,432	1	10,432	233,082	,000 <sup>a</sup>
	Residual	55,075	338	,162		
	Total	65,507	339			

a. Predictors: (Constant), Excel

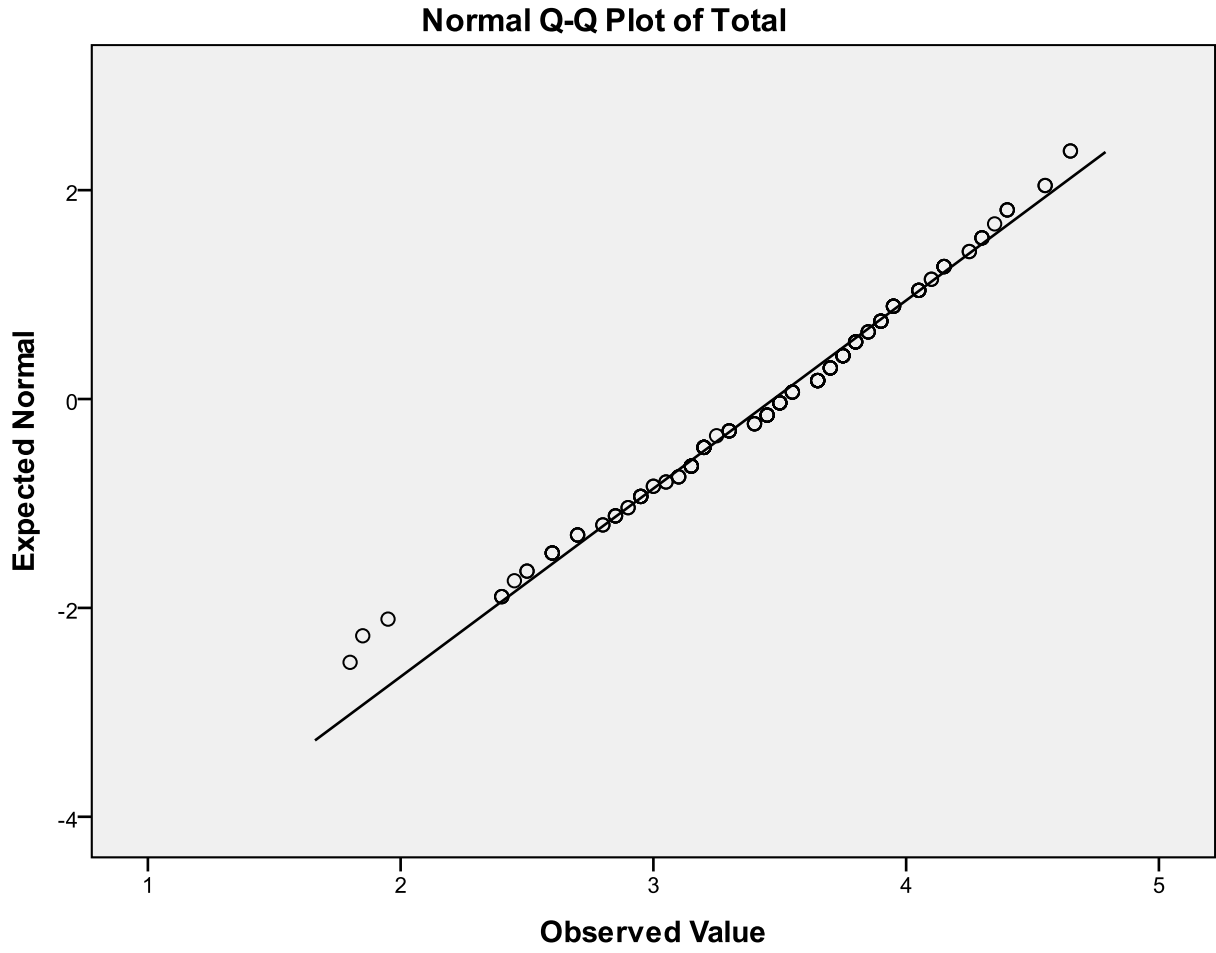
b. Dependent Variable: F\_A

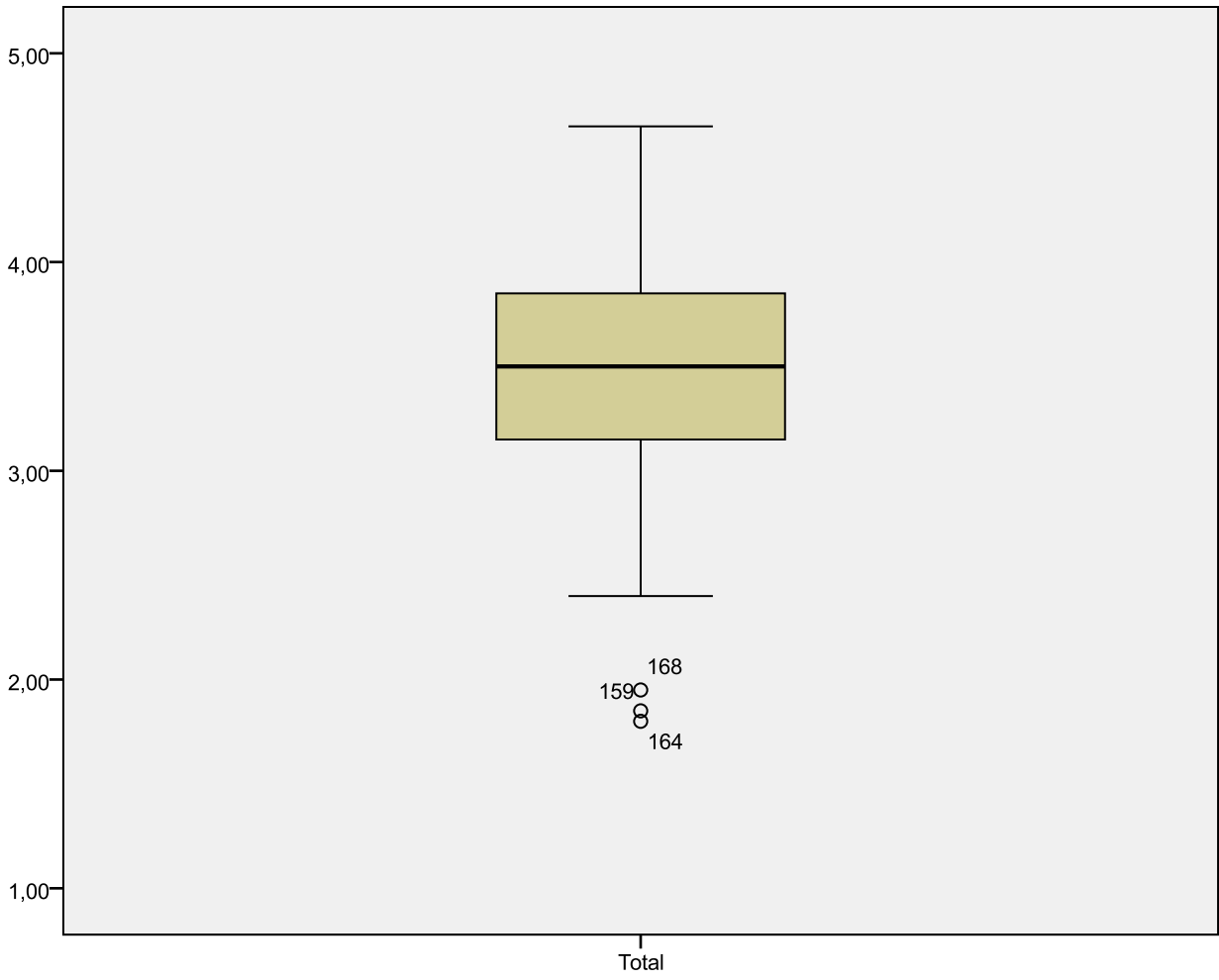
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,207	,182		14,261	,000
	Excel	,563	,052	,581	7,741	,000

a. Dependent Variable: F\_A

الملحق رقم (15)  
تخطيط الانتشار للرواسب وتخطيط الاحتمال الطبيعي





الملحق رقم (16)

اختبار الفروقات T Test S. T Independent

T-Test

Group Statistics

Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_B homme	299	3,02	,571	,095
femme	41	2,75	,693	,087
F_C homme	299	3,23	,626	,088
femme	41	3,02	,850	,091
F_D homme	299	3,09	,738	,094
femme	41	2,65	,778	,108
F_E homme	299	2,77	,694	,073
femme	41	2,45	,939	,082
F_F homme	299	2,87	,767	,070
femme	41	2,56	,850	,113
F_A homme	299	3,53	,599	,112
femme	41	3,15	,672	,103
Total homme	299	3,07	,681	,070
femme	41	2,73	,811	,061

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	%95 Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F_B	Equal variances assumed	5,618	,061	-1,731	338	,137	,276	,132	-,456	,064
	Equal variances not assumed			-1,486	337,924	,131	,276	,129	-,541	,059
F_C	Equal variances assumed	2,077	,151	-1,252	338	,321	,215	,128	-,348	,157
	Equal variances not assumed			-,746	334,947	,323	,215	,127	-,346	,155
F_D	Equal variances assumed	,309	,579	-2,277	338	,030	,443	,123	-,344	,219
	Equal variances not assumed			-,440	328,594	,033	,443	,143	-,345	,220
F_E	Equal variances assumed	2,182	,141	-1,707	338	,176	,323	,109	-,409	,230
	Equal variances not assumed			-1,764	310,230	,176	,323	,109	-,425	,224
F_F	Equal variances assumed	6,159	,059	-1,529	338	,159	,387	,128	-,136	,370
	Equal variances not assumed			-,912	327,878	,160	,387	,133	-,147	,380
F_A	Equal variances assumed	5,189	,062	-1,405	338	,293	,389	,155	-,124	,230
	Equal variances not assumed			-,962	337,884	,290	,389	,152	-,129	,225
Total	Equal variances assumed	,402	,521	-1,857	338	,130	,342	,131	-,456	,157

Equal variances not assumed			-,952	337,832	,130	,342	,130	-,450	,151
-----------------------------	--	--	-------	---------	------	------	------	-------	------

الملحق رقم (17)

اختبار الفروقات ANOVA One Way

1- Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	5,083	3	1,694	3,845	,010
	Within Groups	59,916	336	,440		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	2,120	3	1,140	1,687	,178
	Within Groups	113,886	336	,675		
	Total	116,006	339			
F_D	Between Groups	1,211	3	2,669	4,678	,003
	Within Groups	142,442	336	,570		
	Total	143,653	339			
F_E	Between Groups	685,	3	4,125	5,361	,001
	Within Groups	85,292	336	,769		
	Total	85,976	339			
F_F	Between Groups	2,651	3	2,777	3,691	,012
	Within Groups	113,726	336	,752		
	Total	116,376	339			
F_A	Between Groups	1,542	3	2,163	5,202	,001
	Within Groups	169,846	336	,415		
	Total	171,388	339			
Total	Between Groups	5,991	3	2,280	3,781	,041
	Within Groups	123,097	336	,616		
	Total	129,088	339			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Age	(J) Age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
F_B	-25	26-35	1,320*	,171	,002	-1,16	-,19

الملاحق

		36-45	1,310*	,284	,023	-1,22	19
		+46	1,250*	,501	,039	-1,88	,96
	26-35	-25	1,320*	,171	,002	,19	1,16
		36-45	,011	,209	,897	-,43	,75
		+46	,072	,483	,977	-1,15	1,58
	36-45	-25	1,310*	,284	,023	-,19	1,22
		26-35	,011	,209	,897	-,75	,43
		+46	,061	,515	1,000	-1,40	1,51
	+46	-25	1,250*	,501	,039	-,96	1,88
		26-35	,072	,483	,977	-1,58	1,15
		36-45	,061	,515	1,000	-1,51	1,40
F_D	-25	26-35	1,520*	,171	,049	-,75	,22
		36-45	1,390*	,249	,008	-,91	,50
		+46	1,190	,502	,987	-1,23	1,60
	26-35	-25	-1,520*	,171	,049	-,22	,75
		36-45	-,130	,209	,994	-,53	,65
		+46	-,322	,484	,834	-,92	1,82
	36-45	-25	-1,390*	,249	,008	-,50	,91
		26-35	,130	,209	,994	-,65	,53
		+46	-,192	,517	,904	-1,07	1,85
	+46	-25	-1,199	,502	,987	-1,60	1,23
		26-35	,332	,484	,834	-1,82	,92
		36-45	,192	,517	,904	-1,85	1,07
F_E	-25	26-35	1,710*	,192	,009	-,58	,50
		36-45	1,690*	,278	,009	-,62	,95
		+46	1,280	,562	,888	-2,04	1,14
	26-35	-25	-1,710*	,192	,009	-,50	,58
		36-45	-,019	,234	,861	-,46	,86
		+46	-,432	,541	,903	-1,94	1,12
	36-45	-25	-1,690*	,278	,009	-,95	,62
		26-35	,0190	,234	,861	-,85	,46
		+46	-,411	,578	,773	-2,24	1,02
	+46	-25	-1,280	,562	,888	-1,14	2,04
		26-35	,430	,541	,903	-1,12	1,94
		36-45	,410	,578	,773	-1,02	2,24
F_F	-25	26-35	1,550*	,148	,010	-,46	,38
		36-45	1,420*	,215	,008	-,44	,77
		+46	1,220	,435	1,000	-1,23	1,23
	26-35	-25	-1,550*	,148	,010	-,38	,46
		36-45	-,120	,181	,724	-,30	,72



الملاحق

F_A	Within Groups	55,647	335	,412		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	6,369	4	1,592	2,564	,090
	Within Groups	84,451	335	,625		
	Total	90,822	339			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) NS	(J) NS	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
F_E	Collège	Secondaire	-,501	,174	,734	-,29	,69
		Graduation	,055	,204	1,000	-,59	,57
		Post-graduation	-,048	,254	,923	-,89	,54
		Stage	-,556	,173	,623	-,51	,39
	Secondaire	Collège	,501	,174	,734	-,29	,69
		Graduation	,556	,171	,690	-,69	,28
		Post-graduation	,014	,228	,444	-1,02	,27
		Stage	-,054	,212	,521	-,29	,60
	Graduation	Collège	-,055	,204	1,000	-,59	,57
		Secondaire	-,556	,171	,690	-,69	,28
		Post-graduation	-,542	,252	,932	-,53	,26
		Stage	-,611	,192	,620	-,21	,53
	Post-graduation	Collège	,487	,254	,923	-,89	,54
		Secondaire	-,014	,228	,444	-1,02	,27
		Graduation	,542	,252	,932	-,53	,26
		Stage	-,069	,210	,123	-,72	,34
Stage	Collège	,556	,173	,623	-,51	,39	
	Secondaire	,054	,212	,521	-,29	,60	
	Graduation	,611	,192	,620	-,21	,53	
	Post-graduation	,069	,210	,123	-,72	,34	
F_D	Collège	Secondaire	-,297	,167	,646	-,26	,69
		Graduation	,173	,197	,972	-,65	,46
		Post-graduation	-,665	,244	,948	-,84	,54
		Stage	-,365	,176	,832	-,20	,58
	Secondaire	Collège	,297	,167	,646	-,26	,69
		Graduation	,470	,164	,314	-,77	,15
		Post-graduation	-,367	,219	,435	-,98	,26
		Stage	-,067	,162	,320	-,63	,74



الملاحق

	Graduation	Collège	-,173	,197	,972	-,65	,46	
		Secondaire	-,470	,164	,314	-,77	,15	
		Post-graduation	-,838	,242	,997	-,54	,34	
		Stage	-,538	,115	,520	-,23	,46	
	Post-graduation	Collège	,665	,244	,948	-,84	,54	
		Secondaire	,367	,219	,435	-,98	,26	
		Graduation	,838	,242	,997	-,54	,34	
		Stage	,300	,221	,610	-,74	,39	
	Stage	Collège	,365	,176	,832	-,20	,58	
		Secondaire	,067	,162	,320	-,63	,74	
		Graduation	,538	,115	,520	-,23	,46	
		Post-graduation	-,300	,221	,610	-,74	,39	
	F_A	Collège	Secondaire	,264	,188	,992	-,26	,69
			Graduation	,636*	,210	,002	-,65	,46
			Post-graduation	-,162	,220	,736	-,84	,54
			Stage	,425	,274	,937	-,72	,35
Secondaire		Collège	-,264	,188	,992	-,26	,69	
		Graduation	,371	,145	,833	-,40	,56	
		Post-graduation	-,427	,170	,337	-,49	,64	
		Stage	,160	,211	,667	-,88	,52	
Graduation		Collège	-,636*	,210	,002	-,65	,46	
		Secondaire	-,371	,145	,833	-,40	,56	
		Post-graduation	-,798	,171	,987	-,54	,27	
		Stage	-,210	,199	,917	-,79	,17	
Post-graduation		Collège	,162	,220	,736	-,84	,54	
		Secondaire	,427	,170	,337	-,49	,64	
		Graduation	,798	,171	,987	-,54	,27	
		Stage	,588	,169	,531	-,62	,21	
Stage	Collège	-,425	,274	,937	-,72	,35		
	Secondaire	-,160	,211	,667	-,88	,52		
	Graduation	,210	,199	,917	-,79	,17		
	Post-graduation	-,588	,169	,531	-,62	,21		

\*The mean difference is significant at the 0.05 level.

### 3- Oneway

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	,716	3	,238	,505	,679
	Within Groups	64,282	336	,472		

الملاحق

	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	1,372	3	,457	,662	,576
	Within Groups	93,917	336	,690		
	Total	95,290	339			
F_D	Between Groups	3,519	3	1,173	1,405	,243
	Within Groups	113,498	336	,834		
	Total	117,018	339			
F_E	Between Groups	,267	3	,775	1,061	,367
	Within Groups	96,852	336	,712		
	Total	99,120	339			
F_F	Between Groups	1,423	3	,474	,590	,622
	Within Groups	109,250	336	,803		
	Total	110,674	339			
F_A	Between Groups	1,866	3	,622	1,383	,250
	Within Groups	61,166	336	,449		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	2,012	3	,670	1,290	,418
	Within Groups	88,809	336	,652		
	Total	90,821	339			

#### 4- Oneway

##### ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
F_B	Between Groups	3,481	2	3,573	3,876	,023
	Within Groups	61,517	337	683,		
	Total	64,999	339			
F_C	Between Groups	1,554	2	707,	1,267	,284
	Within Groups	84,065	337	686,		
	Total	85,620	339			
F_D	Between Groups	5,987	2	404,	3,693	,027
	Within Groups	111,030	337	858,		
	Total	117,018	339			
F_E	Between Groups	1,613	2	228,	,324	1,133
	Within Groups	97,506	337	514,		
	Total	99,12	339			
F_F	Between Groups	2,586	2	884,	1,638	,197
	Within Groups	108,088	337	685,		
	Total	110,674	339			
	Between Groups	2,189	2	1,094	2,465	,088

الملاحق

F_A	Within Groups	60,844	337	,444		
	Total	63,033	339			
Total	Between Groups	2,495	2	1,247	2,013	,271
	Within Groups	88,325	337	,644		
	Total	90,820	339			

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) NAA	(J) NAA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	%95Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
F_B	Cadre	Agent1	,253	,171	,945	-,48	,36
		Agent2	-,157	,167	,582	-,59	,24
	Agent1	Cadre	-,253	,171	,945	-,48	,36
		Agent2	-,410*	,153	,007	-,50	,26
	Agent2	Cadre	,157	,167	,582	-,59	,24
		Agent1	-,410*	,153	,007	-,50	,26
F_D	Cadre	Agent1	,037	,171	,816	-,53	,31
		Agent2	-,536	,167	,214	-,12	,71
	Agent1	Cadre	-,037	,171	,816	-,53	,31
		Agent2	-,574*	,153	,033	,30	,78
	Agent2	Cadre	,536	,167	,214	-,12	,71
		Agent1	,574*	,153	,033	,30	,78

\*The mean difference is significant at the 0.05 level.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

الموضوع: تعبئة استبيان أطروحة دكتوراه علوم حول " الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات

الاستراتيجية مؤسسة نفضال "

﴿السلام عليكم ورحمة الله وبركاته﴾

أخي الفاضل، أختي الفاضلة في جميع المصالح بالمؤسسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان "الذكاء الاقتصادي واليقظة كآلية لبناء القرارات الاستراتيجية، والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان -.

ونظرا لأهمية مؤسستكم في قطاع الاتصالات، قمنا باختياركم كمجتمع لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذا الاستبيان بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة من أنّ إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي لهذه الدراسة. علما أن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

\*شاكرين لكم حسن استجاباتكم وتعاونكم معنا\*

\*و تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام\*

السنة الجامعية: 2023/2022

## الملاحق

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك .

الجزء الاول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة <input type="checkbox"/>
	من 40 إلى 50 <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من سنة <input type="checkbox"/>	من سنة إلى 5 سنوات <input type="checkbox"/>
	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	تقني سامي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>
	مهندس أو ماستر <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: مساهمة الذكاء الاقتصادي واليقظة في بناء القرارات الاستراتيجية

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية					
البعد الأول: واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة					
الرقم	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
1	المعلومات التي تمتلكها المؤسسة حول المحيط كافية				
2	تلجأ المؤسسة إلى مصادر معلومات من البيئة الخارجية				
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها				

## الملاحق

					مفهوم اليقظة معروف ومتداول في مؤسستكم	4
					هناك في المصلحة تتولى نظام اليقظة	5
					تمتلك المؤسسة نظام فعال لليقظة الاستراتيجية	6
					اليقظة الاستراتيجية عملية تشاركية في المؤسسة	7
					اليقظة الاستراتيجية عملية طوعية تقوم بها المؤسسة	8

### البعد الثاني: اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تعمل المؤسسة بمراقبة محيطها من خلال جمع البيانات				
2	تسمح اليقظة الاستراتيجية باستكشاف الفرص والتهديدات في البيئة				
3	تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول منافسيها				
4	هناك أشخاص مكلفين بجمع المعلومات من البيئة الخارجية				
5	القرارات الاستراتيجية تتأثر بالبيئة الخارجية				
6	هناك مصلحة مسؤولة عن الت رصد البيئي				
7	مراقبة البيئة باستمرار عملية سهلة بالنسبة للمؤسسة				
8	يساهم تحليل البيئة في مراعاة متطلبات الزبائن				
9	يحتاج القرار الاستراتيجي إلى تشخيص فعال للبيئة				
10	يتم تبادل المعلومة بين المؤسسة ومحيطها				

### البعد الثالث: اليقظة التجارية

الرقم	العبارات	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل				
2	لليقظة الاستراتيجية تأثير على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة				
3	تؤثر عمليات اليقظة التجارية على عملية بناء القرارات الخاصة باكتشاف الداخلين الجدد				
4	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات				

## الملاحق

5	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف منتجاتها				
6	تحرص المؤسسة على الحصول على ولاء الزبائن والمحافظة عليهم				
7	تقوم المؤسسة بدراسة متواصلة حول رغبات وميول الزبائن وأذواقهم				

### البعد الرابع: اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تترصد جميع قدرات وإمكانيات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم					
2	تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين بغية توقع تحركاتهم					
3	تقوم المؤسسة بتتبع التغيرات على استراتيجيات المنافسين					
4	لليقظة الاستراتيجية دور فعال في تطوير القرارات الاستراتيجية الخاصة بواقع المنافسة في السوق بالنسبة للمؤسسة					
5	تسعى اليقظة إلى إكساب المؤسسة ميزة تنافسية					
6	تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تحسين حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من خلال تكثيف بيع الخدمة إلى زبائن في المؤسسات المنافسة					

### البعد الخامس: اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تتبع التطورات في التكنولوجيا في مجال الاتصالات					
2	تسعى المؤسسة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة					
3	تسعى المؤسسة إلى إدخال تقنيات متطورة					
4	من الضروري على المؤسسة حماية رأس مالها المعلوماتي لتجنب التهديدات والمخاطر					

### المحور الثاني: القرارات الإستراتيجية

## الملاحق

الرقم	العبارات	اتفق	اتفق بشدة	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقوم المؤسسة بالتركيز على جزء محدد من السوق					
2	تستهدف المؤسسة زبائن محددين					
3	تركز المؤسسة في تقديم خدماتها على نوع معين					
4	لدى المؤسسة سرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبون					
5	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات الزبائن					
6	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات متميزة و ذات جودة					
7	تسعى المؤسسة إلى الريادة في تقديم الخدمات					
8	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف قدر الإمكان					
9	تستخدم المؤسسة استراتيجية خفض التكاليف لزيادة الحصة السوقية					
10	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل					



### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الذكاء الاقتصادي واليقظة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة نפטال، وتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ما يضمن بقائها واستمراريتها في السوق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي بأسلوب المسح المكتبي بناء على الكتب والمجلات والمقالات في الشق النظري للدراسة، والمنهج التحليلي بالنسبة للشق التطبيقي حيث تم توزيع 357 استبانة وبعد عملية الفرز تم الإبقاء على 340 استبانة، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و EXECL تم تفرغ الاستبيان وتحليله ومن خلال الدراسة تبين بأن اتخاذ القرار نابع عن مدى معرفة المؤسسة بمحيطها وتحديد استراتيجياتها .

**الكلمات المفتاحية :** يقظة استراتيجية، ذكاء اقتصادي، قرار الاستراتيجي.

### Résumer :

*Cette étude a pour objectif de mettre en évidence la contribution de l'intelligence économique et la veille stratégique à la prise de décision stratégique au sein Naftal, et d'analyser son environnement externe et interne, assurant sa survie et sa continuité sur le marché.*

*Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche analytique descriptive a été adoptée en utilisant la méthode d'enquête documentaire basée sur des livres, des magazines et des articles dans la partie théorique de l'étude, et l'approche analytique de la partie appliquée où 357 questionnaires ont été distribués et après le processus de sélection 340 questionnaires ont été retenus, en fonction du programme statistique SPSS et EXEUL le questionnaire a été vidé et analysé.*

*À travers l'étude, il est devenu clair que la prise de décision découle de l'étendue des connaissances de l'institution sur son environnement et de la définition de ses stratégies*

*Mots-clés : Intelligence économique, Veille Stratégique, Prise de décision stratégique*

### Abstract:

The aim of this study is to highlight the contribution of strategic vigilance in the decision making process of the institution to Naftal, and analyzing its external and internal environment, thus ensuring its survival and continuity in the market.

In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was based on the method of desk survey based on the books, journals and articles in the theoretical section of the study. The analytical method for the applied stratum was distributed 357 questionnaires. After the screening process, 340 questionnaires were retained, based on the statistical program SPSS and EXEUL.

The study showed that improving competitiveness stems from the extent to which the institution is familiar with its surroundings and determining its strategies.

Key words: strategic vigilance, information, strategic decision