



## الموضوع

# دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Fertial -عنابة-

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبة:

د. خليفي عيسى

مغمولي نسرين

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	يحياوي مفيدة
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	خليفي عيسى
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	حجازي اسماعيل
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	حساني رقية
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	مليكي سمير بهاء الدين

السنة الجامعية: 2016/2015

## التصريح

أنا الباحثة مغمولي نسرين، أصرح بأن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة دكتوراه تحت عنوان: دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال **Fertial**-عنابة-، و المقدم في سبيل نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث. تحت مسؤوليتي الكاملة حيث أنه عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية 11

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

## إهداء

وليس آخذ العلم كمن هو جاهل

تعلم فليس المرء يولد عالماً

وأجسامهم قبل القبور قبورا

فالجهل قبل الموت موت لأهله

إليك الهي كل حمدي و شكري ، إليك يا من أنعمت علي بنعمة العقل و جعلتني انطق بأحلى العبارات و  
أكرمتني بعلى العلم و النور فبهما نحقق ذواتنا و حياتنا . كما يقول المولى عز وجل : " و ما يستوي الأعمى  
و البصير ، و لا الظلمات و لا النور " .

الى رمز الحب و بلسم الشفاء، الى القلب الناصع بالبياض و الى بسمه الحياة و سرّ  
الوجود .....والدتي الحبيبة

الى من علمني العطاء بدون انتظار.....الى من احمل اسمه بكل افتخار، الى من كلت انامله ليقدم لنا  
لحظة سعادة ، الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم و الى القلب  
الكبير.....والدي العزيز

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة الى رياحين حياتي.....اخواني

وأخيراً أختم شكري وتقديري للذين سطرت معهم أروع معاني الصداقة و الأخوة والوفاء أصدقائي وصديقاتي.

وختاماً أعتذر لمن فاتني ذكره ولم أتمكن من شكره سائل الله العلي القدير أن لا يضيع لهم أجراً.

اليكم جميعاً هدي بحثي هذا آملة أن يكون فيه الخير و المنفعة لمن يطلع عليه

وصلى الله وسلم علي سيدنا محمد وعلى آل محمد وصحبه تسليماً

والله ولي التوفيق

## شكر و تقدير

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

(سورة النمل، الآية ١٩)

و قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله رواه احمد  
و البخاري و صححه الألباني

و قبل أن نمضي نقدّم اسمى آيات الشكر و الامتتان و التقدير و المحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في  
الحياة.....

الى الذين بذلوا جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة.....

الى جميع اساتذتنا الافاضل في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر

بسكرة و الى كافة الأساتذة بجامعة باجي مختار عنابة كما أن الشكر موصول الى استاذنا الفاضل

البروفيسور بن ثابت علي

و أتقدم بخالص الشكر للدكتور **خليفة عيسى** استاذنا المشرف بجامعة محمد خيضر بسكرة، لما قدمه لي

من مساعدة في توفير العديد من المصادر و مسانديتي طوال فترة انجاز الاطروحة و من إرشادات و نصائح

قيّمة زادت في عملي

و أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذي ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع و الفائدة

في هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الى جميع المدراء العاملين بمؤسسة فرتيال عنابة الذين قاموا بتعبئة الاستبانة و اخص

بالتقدير و الشكر الى السيد محمد فوزي بوشلوخ الذي لم يبخل علي بنصح او ارشاد، فجزاه الله كل خير، و

ادامه الله ذخرنا للوطن و اهل العلم.

# الفهارس

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
(أ-ظ)	الإطار العام للدراسة
أ	المقدمة العامة
ب	إشكالية الدراسة
(ت-ج)	فرضيات الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ح	أهمية الدراسة
ح	دوافع اختيار الدراسة
خ	منهج الدراسة
د	حدود الدراسة
د	هيكل الدراسة
ر	صعوبات الدراسة
ر-ظ	الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي</b>	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل و مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي
02	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي: مقارنة تاريخية و جذور نظرية
07	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي
08	المطلب الثالث: سيرورة نظام الذكاء الاقتصادي
16	المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: ابعاده، مستوياته ووسائله
16	المطلب الأول: أعمدة وأبعاد الذكاء الاقتصادي
17	الفرع الأول: أعمدة الذكاء الاقتصادي
19	الفرع الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي

21	المطلب الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي
23	المطلب الثالث: وسائل نظام الذكاء الاقتصادي
25	المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي
26	المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية كرادار للمؤسسة
26	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
29	الفرع الثاني: ممارسات اليقظة الاستراتيجية
31	الفرع الثالث: خلية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
35	الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
39	الفرع الخامس: أهمية اليقظة الاستراتيجية و علاقتها بالذكاء الاقتصادي
41	المطلب الثاني: نظم المعلومات كبنية تحتية للذكاء الاقتصادي
41	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات
45	الفرع الثاني: أهمية نظم المعلومات في دعم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة
50	المطلب الثالث: التجسس الاقتصادي كبعد استخباري للذكاء الاقتصادي
56	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية</b>	
59	تمهيد
59	المبحث الأول: التنافسية مدلولها، مستوياتها و مؤشرات قياسها
59	المطلب الأول: ماهية التنافسية
60	الفرع الأول: ظروف ظهور مفهوم التنافسية
60	الفرع الثاني: أسباب التنافسية
61	الفرع الثالث: تعريف تنافسية المؤسسة
64	الفرع الرابع: اهداف التنافسية
65	الفرع الخامس: أبعاد تنافسية المؤسسة
67	المطلب الثاني: مستويات التنافسية و ركائزها
67	الفرع الأول: مستويات التنافسية



70	الفرع الثاني: أنواع التنافسية
72	الفرع الثالث: محددات التنافسية و متطلباتها
78	المطلب الثالث: تحليل و قياس تنافسية المؤسسة
78	الفرع الأول: تحليل تنافسية المؤسسة
83	الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
86	المبحث الثاني: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية
86	المطلب الأول: تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية
87	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
87	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
89	الفرع الثالث: مراحل تحقيق الميزة التنافسية
90	المطلب الثاني: مجالات تنافس المؤسسة و استراتيجياتها التنافسية
91	الفرع الأول: مجالات التنافس بين المؤسسات
94	الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
98	المطلب الثالث: من تنافسية المؤسسة محليا إلى تنافسيتها دوليا
102	المطلب الرابع: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية
103	الفرع الأول: الاستراتيجية العالمية
104	الفرع الثاني: التدويل كخيار استراتيجي لاقتحام الأسواق الدولية
112	المبحث الثالث: رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال نظام الذكاء الاقتصادي
112	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي ركيزة ضرورية لمؤسسات العصر الحالي
112	الفرع الأول: تحديات المؤسسة الاقتصادية في القرن الحادي و العشرين
117	الفرع الثاني: أسباب التوجه العالمي للمؤسسة الاقتصادية
117	الفرع الثالث: دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية للذكاء الاقتصادي
120	المطلب الثاني: نظام الذكاء الاقتصادي فعال في خدمة المؤسسة الاقتصادية
121	الفرع الأول: وظائف نظام الذكاء الاقتصادي
126	الفرع الثاني: أهمية و أشكال نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة
138	الفرع الثالث: الذكاء الاقتصادي كمدخل لحوكمة المؤسسة

141	الفرع الرابع: الذكاء الاقتصادي كنمط لتحسين أداء المؤسسة
142	المطلب الثالث: دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية
144	الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية كبعد استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة
146	الفرع الثاني: حماية الإرث المعرفي كبعد دفاعي لتدعيم تنافسية المؤسسة
150	الفرع الثالث: أنشطة الضغط و التأثير كبعد هجومي لتدعيم تنافسية المؤسسة
156	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي و التنافسية: رؤية عالمية و جزائرية</b>	
159	تمهيد
159	المبحث الأول: اكبر النماذج العالمية المعاصرة لنظام الذكاء الاقتصادي
160	المطلب الأول: النظام الياباني للذكاء الاقتصادي
164	المطلب الثاني: النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي
168	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي الفرنسي
172	المبحث الثاني: بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال التنافسية
173	المطلب الأول: تجربة سنغافورة في مجال التنافسية
175	المطلب الثاني: تجربة ايرلندا في مجال التنافسية
176	المطلب الثالث: التجربة التونسية في مجال التنافسية
177	المبحث الثالث: رؤية جزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي و التنافسية
178	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي في الجزائر بين الواقع و المأمول
178	الفرع الأول: اهتمامات الدولة الجزائرية بنظام الذكاء الاقتصادي
189	الفرع الثاني: نحو بناء نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر: التجربة الفنية
196	الفرع الثالث: نحو إقامة منظومة وطنية متكاملة لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر
199	الفرع الرابع: معوقات و آفاق نظام الذكاء الاقتصادي الجزائري
209	المطلب الثاني: نظرة تشخيصية لواقع تنافسية الاقتصاد الجزائري
210	الفرع الأول: تحليل تنافسية الجزائر من خلال مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي WEF
220	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial	
224	تمهيد
225	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
225	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: <b>Fertial: la société des fertilisants d'Algérie</b>
225	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة
226	الفرع الثاني: مشروع الشراكة <i>le projet de Partenariat</i>
228	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لمؤسسة فرتيال عنابة <b>Fertial</b>
229	المطلب الثالث: منتجات مؤسسة فرتيال عنابة <b>Fertial</b>
229	الفرع الأول: الأسمدة البسيطة
230	الفرع الثاني: الأسمدة المركبة
230	المطلب الرابع: هيكل مؤسسة فرتيال عنابة <b>Fertial</b>
232	المطلب الخامس: الطاقم البشري لمؤسسة فرتيال عنابة <b>Fertial</b>
233	المبحث الثاني: دراسة عن واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
234	الفرع الأول: خصائص نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
234	الفرع الثاني: مبادئ نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
235	الفرع الثالث: سيرورة نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
238	المبحث الثالث: الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة
239	المطلب الأول: نظرة تشخيصية حول تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة
240	الفرع الأول: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الداخلية
257	الفرع الثاني: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الخارجية
264	الفرع الثالث: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة وبيئتها التنافسية
271	المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
271	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
272	الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

274	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
275	الفرع الثالث: عينة الدراسة
277	الفرع الرابع: اختيار عينة الدراسة
278	الفرع الخامس: توزيع استبانة الدراسة
279	الفرع السادس: متغيرات و نموذج الدراسة
281	الفرع السابع: أساليب المعالجة الإحصائية
282	المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة و ثباتها ( <i>Reliability and Validity</i> )
283	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة <i>Reliability</i>
288	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة <i>Validity</i>
290	المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع <i>Normality Distribution Test</i>
291	المبحث الخامس: نتائج التحليل الاحصائي و اختبار فرضيات الدراسة
291	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية
293	الفرع الأول: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
293	الفرع الثاني: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
294	الفرع الثالث: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
295	الفرع الرابع: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي
296	الفرع الخامس: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية
298	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمجالات الدراسة
298	الفرع الأول: تحليل فقرات محاور مجال الجزء الأول لاستبانة الدراسة (نظام الذكاء الاقتصادي)
307	الفرع الثاني: تحليل فقرات محاور مجال الجزء الثاني لاستبانة الدراسة (الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي)
311	المطلب الثالث: المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و النتائج المتوصل اليها
312	الفرع الأول: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة
361	الفرع الثاني: نتائج الدراسة الاحصائية
364	خلاصة الفصل
367	الخاتمة العامة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	I .01
90	مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	II .01
104	مجموعة الاستراتيجيات العالمية	II .02
109	حقوق و وواجبات عقد الترخيص	II .03
125	وظائف نظام الذكاء الاقتصادي	II .04
162	محاور و خصائص النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي	III .01
183	الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي	III .02
215	أوزان المؤشرات الرئيسية ضمن مراحل النمو	III .03
216	ترتيب الجزائر في مؤشر التنافسية العالمي خلال الفترة (2008-2014)	III .04
233	تقسيمات عمال مؤسسة فرتيال Ferial عنابة حسب المنصب الوظيفي	IV .01
255	التكامل بين ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001	IV .02
257	تطور صادرات مؤسسة فرتيال Ferial عنابة	IV .03
259	الحصص السوقية لمؤسسة فرتيال Ferial عنابة في السوق الدولية	IV .04
261	السوق العالمية لمادة الامونياك لسنة 2014	IV .05
276	توزيع أفراد عينة الدراسة	IV .06
284	معامل الارتباط لفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة	IV .07
285	معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة	IV .08
286	معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة	IV .09
287	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة	IV .10
289	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	IV .11
290	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع One- Sample Kolmogorov-Smirnov test	IV .12
291	مدلولات قيم الوسط الحسابي	IV .13
292	الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	IV .14
299	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة	IV .15
302	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة	IV .16
305	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة	IV .17
306	المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig) لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي	IV .18

308	استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة	19 .IV
312	نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الأساسية الأولى	20 .IV
313	نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	21 .IV
314	نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	22 .IV
315	نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	23 .IV
318	نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	24 .IV
320	نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	25 .IV
322	نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	26 .IV
324	نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	27 .IV
327	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	28 .IV
328	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط	29 .IV
332	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	30 .IV
334	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	31 .IV
338	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	32 .IV
339	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط	33 .IV
341	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير حماية الإرث المعرفي على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	34 .IV
342	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط	35 .IV
345	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الضغط و التأثير على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا	36 .IV
346	نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط	37 .IV
350	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس	38 .IV
352	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر	39 .IV
354	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي	40 .IV

356	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمنصب الوظيفي	41 .IV
358	تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لسنوات الأقدمية	42 .IV
359	ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة	43 .IV

### فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مختلف مصادر و طرق الحصول على المعلومات	01 .I
17	أعمدة الذكاء الاقتصادي	02 .I
22	مستويات الذكاء الاقتصادي	03 .I
36	النموذج المرجعي لعملية اليقظة حسب LESCA Humbert	04 .I
39	شبكات متخصصي و خبراء اليقظة	05 .I
48	ربط نظم معلومات الأنشطة بالاستراتيجية	06 .I
65	أهداف التنافسية	01 .II
75	النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية وفق بورتر Porter	02 .II
82	تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس) Modèle de M.Porter	03 .II
106	مراحل عملية التدويل	04 .II
120	حاجة المؤسسات لنظام ذكي	05 .II
126	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟	06 .II
128	اسهامات الذكاء الاقتصادي للمؤسسة	07 .II
132	مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة	08 .II
133	الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية	09 .II
134	الذكاء الاقتصادي ضمن وحدات مختلفة في المؤسسة	10 .II
134	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	11 .II
140	علاقة الذكاء الاقتصادي بالحوكمة	12 .II
144	المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي	13 .II
145	مخطط موقع اليقظة ضمن نظام الذكاء الاقتصادي	14 .II
146	خطوات دراسة السوق	15 .II
163	المنظومة اليابانية العامة للذكاء الاقتصادي	01 .III
165	المنظومة العامة الامريكية للذكاء الاقتصادي	02 .III

195	النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر	03 .III
197	المنظومة الوطنية المقترحة لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر	04 .III
232	عملية انتاج منتج الامونياك بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة	01 .IV
241	تطور الحصة السوقية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الوطنية	02 .IV
242	شبكة توزيع أسمدة مؤسسة فرتيال Fertial عنابة عبر القطر الوطني	03 .IV
243	استثمارات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة لسنة 2011	04 .IV
244	تطور إنتاجية العمل في مؤسسة فرتيال Fertial عنابة	05 .IV
247	شبكة توزيع مراكز تخزين مؤسسة فرتيال Fertial عنابة عبر القطر الوطني	06 .IV
248	تطور عدد الشكاوي المرتبطة بجودة منتجات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة	07 .IV
258	تطور صادرات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة خلال الفترة (2001-2014)	08 .IV
259	الحصة السوقية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الدولية	09 .IV
262	ترتيب أهم الدول المصدرة الرئيسية لمادة الأمونياك لسنة 2014	10 .IV
277	توزيعات عينة أفراد الدراسة حسب النسب المئوية	11 .IV
277	توزيعات استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة	12 .IV
279	استبانات الدراسة المسترجعة من أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة	13 .IV
280	نموذج الدراسة المقترح	14 .IV
293	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	15 .IV
294	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	16 .IV
295	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	17 .IV
296	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	18 .IV
297	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	19 .IV
330	منحنى الانحدار الخطي البسيط	20 .IV
336	منحنى الانحدار الخطي المتعدد	21 .IV
340	منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)	22 .IV
344	منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)	23 .IV
347	منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)	24 .IV



قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الجهاز الفرنسي للذكاء الاقتصادي
(02)	قائمة المؤسسات الجزائرية المصدرة الرائدة حسب الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية Algex
(03)	تقسيم المؤسسات المصدرة الجزائرية حسب المنطقة الجغرافية
(04)	تقسيم المؤسسات المصدرة الجزائرية حسب القيمة المصدرة
(05)	منتجات مؤسسة فرتيال Fertial
(06)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال Fertial
(07)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال Fertial
(08)	رسالة تحكيم استبانة الدراسة
(09)	قائمة لجنة التحكيم
(10)	استبانة الدراسة باللغة العربية
(11)	استبانة الدراسة باللغة الفرنسية
(12)	سيرورة نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال Fertial
(13)	أنواع مصادر معلومات اليقظة بمؤسسة فرتيال Fertial
(14)	وثيقة عملية الاستهداف بمؤسسة فرتيال Fertial
(15)	وثيقة تتبع متيقظو مؤسسة فرتيال عنابة Fertial
(16)	وثيقة عرض مصادر المعلومات المجمع من قبل مؤسسة فرتيال Fertial
(17)	وثيقة متتبعو مؤسسة فرتيال Fertial
(18)	نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال Fertial من خلال منهجية LESCA
(19)	مصادر معلومات اليقظة بمؤسسة فرتيال Fertial
(20)	القوة البيعية لمؤسسة فرتيال Fertial
(21)	شبكة توزيع مؤسسة فرتيال عنابة Fertial
(22)	مخازن مؤسسة فرتيال عنابة Fertial موزعة عبر القطر الوطني
(23)	استمارة منجزة من قبل مؤسسة فرتيال Fertial لتقييم إرضاء موزعين - زبائن
(24)	استمارة منجزة من قبل مؤسسة فرتيال Fertial لتقييم إرضاء الفلاحين
(25)	نسبة المنتجات غير المطابقة الى المنتجات المباعة
(26)	شهادة الإيزو 9001 المتحصلة عليها مؤسسة فرتيال Fertial
(27)	شهادة الإيزو 14001 المتحصلة عليها مؤسسة فرتيال Fertial
(28)	شهادة الإيزو ISO18001 المتحصلة عليها مؤسسة Fertial
(29)	شهادة الإيزو ISO/CEI 17025 المتحصلة عليها مؤسسة Fertial

437	المرونة في زيادة الكميات المنتجة من الامونياك خلال السنوات	(30)
437	تطور رقم اعمال مؤسسة فرتيال Fertial	(31)
438	النمو السنوي للحصة السوقية للجزائر في الصادرات العالمية 2010-2014	(32)
439	البلدان المصدرة لمادة الامونياك لعام 2014	(33)
440	نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الأساسية الأولى	(34)
440	نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(35)
441	نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(36)
441	نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(37)
442	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(38)
442	الشكل الانتشاري للعلاقة الارتباطية الخطية البسيطة ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(39)
443	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(40)
443	التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(41)
444	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين حماية الإرث المعرفي و ا تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(42)
444	التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(43)
445	نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(44)
445	التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة	(45)
446	Statistiques des résidus de la régression linéaire simple	(46)
447	المدرج التكراري للعلاقة التأثيرية البسيطة ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Histogramme	(47)
447	Statistiques des résidus de la régression linéaire multiple	(48)
448	المدرج التكراري للعلاقة التأثيرية المتعددة ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Histogramme	(49)
449	وثيقة للدخول الى بنايات مؤسسة فرتيال عنابة Fertial	(50)

قائمة المختصرات

الاختصار	أصل الاختصار
CNIS	المركز الوطني للمعلومة الإحصائية
CNES	المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي
CREAD	مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية
CGPP	المحافظة العامة للتخطيط و الاستشراف
ONS	الديوان الوطني للإحصاء
SNIE	النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية
ALGEX	الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية
CACI	الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة
ANDI	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
CERIST	مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني
CNIDE	المركز الوطني للإعلام و الوثائق الاقتصادية
SIGAD	نظام المعلومات و التسيير الآلي للجمارك
MITI	<i>Ministère De l'Économie, Du Commerce Et De l'Industrie</i>
ARN	<i>Academic Research Network</i>
JETRO	<i>Organisation Japonaise Du Commerce Extérieur</i>
ADIT	<i>Agence Pour La Diffusion De L'information Technologique</i>
MINEFI	<i>Ministère de l'Économie et des Finances et de l'Industrie</i>
IHEDN	<i>Institut Des Hautes Etudes De Défense Nationale</i>
AFDIE	<i>Association Française Pour Le Développement De L'intelligence Economique</i>
AFNOR	<i>Association Française De Normalisation</i>
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professional</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>
IMD	<i>International Institute for Management Development</i>
VAS-IC	<i>Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective</i>
CIGREF	<i>Club Informatique des Grandes Entreprise Françaises</i>
S@VERIS	<i>Système d'Aide à la Veille et à l'Exploitation en Réseau de l'Informatique Stratégique</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
CRD	<i>Centres Régionaux de Documentation</i>
FNT	<i>Fond National des Thèses</i>

## الملخص

حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم يكن الحتمية لتحقيق البقاء و الاستمرارية و القدرة على المنافسة. تطرقت الدراسة لدعم تنافسية المؤسسات الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة بالجوء إلى إحدى الآليات الحديثة النشأة و المتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عبر تطوير المنتجات و الخدمات ،و ذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة و الرائدة خارج قطاع المحروقات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية جدا قدرت بـ (0,980) و علاقة تأثيرية بسيطة و متعددة بين معايير نظام الذكاء الاقتصادي (يقظة استراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير) و تنافسية المؤسسة دوليا، كما وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على رفع تنافسية المؤسسة دوليا تعزى للمتغيرات الوظيفية و الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي و سنوات الأقدمية).

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية، الإرث المعرفي، أنشطة الضغط و التأثير، نظام المعلومات، العولمة، تنافسية المؤسسة.

## Résumé

L'objectif de cette thèse est de jeter la lumière sur les principes de l'intelligence économique, qui est devenu une condition nécessaire et inévitable pour assurer la survie, la continuité et la compétitivité des entreprises. Nous avons choisis une entreprise algérienne hors secteur hydrocarbure pour étudier le système d'intelligence économique.

Les résultats ont montrés une très forte corrélation qui a été estimée de 0,980 entre la compétitivité internationale de l'entreprise et les items d'intelligence économique (veille stratégique, protection du patrimoine immatériel, activité d'influence et de lobbying). Nous relevons aussi un non significativité statistique avec un seuil de 5% entre l'impact du système d'intelligence économique et les variables en relation avec le genre, âge, niveau d'instruction, poste occupé et ancienneté.

**Mots-clés:** intelligence économique, veille stratégique, patrimoine immatériel, activités de d'influence et de lobbying, système d'information, mondialisation, compétitivité de l'entreprise.

## Abstract

The aim of this thesis is to shed light on the principles of economic intelligence, which has become a necessary and unavoidable condition for survival, continuity and competitiveness. We study a economic intelligence process in Algerian firm outside hydrocarbon sector.

The results showed a strong correlation of 0.980 between the international competitiveness of the firm and economic intelligence items (business intelligence, cognitive heritage protection, pressure activity and influence). We also note a non-statistical significance with a threshold of 5% between the impact of economic intelligence system and variables related to gender, age, education level, occupation and position held.

**Keywords:** economic intelligence, business intelligence, cognitive heritage, lobbying activities and influence, information system, globalization, company's competitiveness.

# المقدمة العامة

شهدت نهاية الألفية الثانية انتقال الإنسانية إلى طور حضاري جديد يسوده العلم و تقوده المعرفة، و ذلك بفضل الثورة العلمية و التكنولوجية و خاصة الثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في إحداث تحولات جذرية على كافة المستويات و الأصعدة، و هو ما ساهم في ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد مبني على الاستثمار في المعلومات و المعارف. ففي عصرنا الراهن، تواجه كل مؤسسة اقتصادية تغيرات كبرى ناجمة عن عولمة الأسواق، الانتقال من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد المعرفة، ظهور المجتمع المعلوماتي و تعميم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

و عليه فإن تسارع التغيرات الاقتصادية و اختلال موازين القوى أدى الى ازدياد الطلب على المعلومات، ذلك أن المعلومة اليوم أصبحت رمزا للتفوق و التميّز بين المؤسسات الاقتصادية، فحياة المنتجات تنقلص و التقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر، و المنافسة تزداد حدة في اطار سوق عالمية أوسع، كما أضحت المعلومة تدخل في صميم الحياة اليومية و المهنية، فبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فإن ما يحدث الفرق بينها و بين غيرها هو قدرتها على التكيف مع الأحداث الخارجية، و على تلقي إشارات و تحليلها قبل غيرها و هذه المهارات هي التي تكسبها القيمة و الميزة التنافسية التي تضمن من خلالها الاستمرارية و التطور في مجال نشاطها.

و ضمن هذا الصدد برزت سمات العالم الجديد التي تجتاحه التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، فنجاح المؤسسة في مواجهة المنافسة و رفع تنافسيتها على الصعيد الوطني و الدولي لن يكتمل الا بإدراكها لحجم امكانياتها و العمل على تعزيزها من خلال تثمين ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي و الحفاظ على بقائها و تفوقها على المنافسين من خلال الدراسة و التحليل للبيئة الخارجية. و أضحي مستقبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتوقف على مدى استشعارها و مواجهتها للمستجدات و التهديدات البيئية الحاصلة و المحافظة على موقعها التنافسي تطوره و دعمه. كون ان الجزائر جزء لا يتجزأ من خارطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولا في بيئتها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التجارية... الخ.

تقتضي مواجهة تحديات العصر الحالي و التغيرات السريعة في بيئة الاعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب و يواكب تلك التحديات و التغيرات. و لعل تبني مدخل الذكاء الاقتصادي يتيح للمؤسسة إمكانية التفكير الشمولي في مستقبلها و مواجهة حالات اللاتأكد و ندرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة و البحث عن افضل السبل و الإمكانيات التي تهدف الى تحقيق المكانة المرموقة و الموقع المتميز للتفوق على الاخرين و الوصول الى الميزة التنافسية. و من المسلم به حاليا، ان الذكاء الاقتصادي يعد الأداة الأكثر نجاعة لضمان فهم دقيق لبيئة المؤسسة الاقتصادية و التنافسية من خلال تحديد و تحليل المعلومات الداخلية و الخارجية ذات القيمة و التقاطها و استخدامها في العمليات التي يمكن لهذه الأخيرة الوصول اليها قصد اتخاذ القرار.

فنظام الذكاء الاقتصادي يعد من بين وسائل الاقتصاد المفتوح و المعولم، شكل من أشكال الحس الاقتصادي الجيد و كذا استجابة عصرية للتحويلات الطارئة على المستوى المحلي، الوطني و الدولي و يعتبر اساس القوة الاقتصادية، مصدر جديد للميزة التنافسية و آلية لتقوية الموقف التنافسي للمستديم للمؤسسات و الدول. ضف الى ذلك فالذكاء الاقتصادي يعتبر كأحد أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومات المناسبة حول بيئتها، فهو سلاح استراتيجي يدعم بقاء و استدامة المؤسسة في السوق الوطنية و الدولية، فلقد اثبت فعاليته في عدة بلدان، و التي تكمن بشكل كبير في قدرة المؤسسات الاقتصادية على استعمال ما يعرف بسلاح الحرب الاقتصادية guerre économique المتمثل في المعلومات والمعارف التي مكنت لعدة بلدان من بناء اقتصاد قوي و سمحت بتحقيق تنمية اقتصادية ناجحة.

ما سبق يسطر لنا أهمية و فائدة دراسة هذا المفهوم الحديث الذي بدا في الانتشار في المجالات الاقتصادية و حتى السياسية، ففي واقع الكيانات التي تتوفر على نظام فعّال للذكاء الاقتصادي تمتلك ميزة تنافسية كبرى.

### إشكالية الدراسة

إضافة الى ما تم التطرق اليه في المقدمة، ظهرت عدة مواضيع حديثة و جوهرية في مجال العمل الإداري و التي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال، و تسعى في ظلها لتحقيق الريادة و التميز للوصول لموقع متميز، و يعد الذكاء الاقتصادي من أهم هذه المواضيع و من أكثر التطبيقات الإدارية الحديثة و الرائدة للمؤسسات و الدول، و تأسيسا على كل ما سبق ذكره تتضح معالم إشكالية دراستنا ضمن التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن لنظام الذكاء الاقتصادي أن يساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا ؟

من أجل المعالجة الدقيقة و المفصلة لهذه الإشكالية، تعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما يتمثل الذكاء الاقتصادي؟ و ما فائدة تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية؟ وواقعه في الجزائر؟
- ما المقصود بتنافسية المؤسسة دوليا؟
- ما مدى إدراك القيادات الإدارية في المؤسسة الجزائرية لمفهوم و أهمية نظام الذكاء الاقتصادي و ما هو أثره على تنافسية المؤسسة؟
- كيف يمكن الاستفادة من استخدام أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي في دعم تنافسية المؤسسات و نشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية (النمو و الإنتاجية، التكاليف، الجودة، التميز و الإبداع، الشراكة)؟

- كيف يمكن أن يكون الذكاء الاقتصادي نظاما حتميا و حلا لإشكالية التنافسية الجزائرية في ظل بيئة الأعمال الراهنة ؟
- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial؟
- هل تساهم اليقظة الإستراتيجية في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial؟
- هل تساهم حماية الإرث المعرفي في دعم تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial؟
- هل تساهم أنشطة الضغط و التأثير في تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة Fertial؟

#### فرضيات الدراسة:

إن المعالجة الجيدة للموضوع تقتضي صياغة مجموعة من الفرضيات تبنى عليها الدراسة، و اعتمادا على أدبيات الدراسة حول الموضوع و من خلال متغيرات الدراسة، قمنا باقتراح فرضيات قصد إعطاء لهذه الدراسة البعد العلمي و الأكاديمي و التي سيتم فحصها و اختبارها في الجانب التطبيقي لدراستنا و المتمثلة في:

**الفرضية الأولى:** مدى توافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا تطبق مؤسسة فرتيال عنابة Fertial بعد اليقظة الاستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تعمل مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على حماية إرثها المعرفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تعتمد مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على نشاط الضغط و التأثير.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا. و تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية الذكر:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيا لعنابة Fertial دوليا.
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.



الفرضية الثالثة: يؤثر نظام الذكاء الاقتصادي تأثيرا ذا دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوي متعدد لأبعاد نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية فرتيال عناية Fertial دوليا. و تتفرد هذه الفرضية بالفرضيات الفرعية التالية الذكر:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي لبعد اليقظة الاستراتيجية في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي لبعد حماية الإرث المعرفي في رفع تنافسية فرتيال عناية Fertial دوليا.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لبعد نشاط الضغط و التأثير في رفع تنافسية فرتيال عناية Fertial دوليا.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى للمتغيرات السوسيو-ديمغرافية متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية). و تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Ferial دوليا تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

#### أهداف الدراسة:

- توخت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي و هو معرفة دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا، و لتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
- استجلاء الغموض المحيط بماهية الذكاء الاقتصادي و ذلك بتوضيح مفهومه، عناصره، أبعاده و مختلف المفاهيم المرتبطة به؛
- عرض تجارب دولية رائدة في مجال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي بغية الاستفادة منها مستقبلا في بناء نموذج وطني للذكاء الاقتصادي فكرا و ممارسة؛
- الوقوف على ضرورة تبيني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمختلف تقنيات الذكاء الاقتصادي و إدماجه على أرض الواقع في أقرب وقت ممكن بغية الرقي بأدائها و تدعيم مراكزها التنافسية؛
- التعرف على مفهوم التنافسية و مؤشرات قياسها و خصوصا تنافسية المؤسسة دوليا و كيفية الولوج الى غزو الأسواق الخارجية؛
- إبراز مساهمة نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا؛
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي و إلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط تنافسية المؤسسة بهذا النظام؛
- تشخيص الوضعية التنافسية لدولة الجزائر و إبراز الفوائد التي تجنيها مؤسساتها من تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي كمدخل لتدعيم تنافسياتها و محاولة ربط ذلك بالآثار المرتبطة على موضوع التنافسية و كذا الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسات و الدول ككل بالنظام ذاته و إدماجه ضمن استراتيجياته التنموية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة؛
- التوصل إلى نتائج محدودة حول أثر تطبيق أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة، و محاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها

- و تحقيق أهدافها في الريادة و الإبداع و تأطير ذلك نظريا؛ و تقديم التوصيات المناسبة في مجال الدراسة للاستفادة منها قصد تحسين العمل و الإنتاجية؛
- تزويد المكتبات العربية بمرجع جديد في مجال إدارة الأعمال و التنافسية، و الذي يفيد الطلبة للقيام بمخالف بحوثهم و أعمالهم الدراسية و الأساتذة و الباحثين في هذا المجال قصد توسيع معارفهم.

### أهمية الدراسة:

- تبحث هذه الدراسة في تبيان دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا و تكتسب الدراسة أهميتها من خلال النقاط التي نوردها فيما يلي:
- تناولها لموضوع الذكاء الاقتصادي بوصفه نهجا إداريا حديثا تسعى كل مؤسسة صناعية، تجارية أو خدمية تبنيه باعتباره الطريق الأفضل الذي يتماشى مع التطورات الهائلة في مسار كل النواحي الحياتية و في المجتمعات المعاصرة؛
- صلتها بموضوع التنافسية التي تندرج ضمن المفاهيم الدولية التي أخذت و لا تزال تأخذ قسما كبيرا من الاهتمام من قبل الدول، الهيئات و المعاهد الدولية و ما زاد من أهمية الدراسة هو تناولها لتنافسية الجزائر و محاولة تحليل وضعها التنافسي في ظل المستجدات المعاصرة الشرسة؛
- التعرف على أهمية تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي و دراسة علاقته بتنافسية المؤسسة دوليا؛
- توجيه أنظار القيادات الإدارية لأهمية الذكاء الاقتصادي كأداة داعمة للتنافسية و على كل المستويات خاصة في العصر القرن الواحد و العشرين.

### دوافع اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لموضوع أطروحتنا كان وراءه عدة مبررات و دوافع، نذكر أهمها في النقاط الآتية:
- الميول الشخصي للبحث في مثل هذا الموضوع؛
- قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه نظام الذكاء الاقتصادي في الفكر الاستراتيجي، و كونه مدخل أساسي لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية، هذا الى رغبتنا في الوقوف على واقع الاهتمام بالذكاء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة،
- قلة الدراسات و الأدبيات و خاصة منها العربية التي تتناول موضوع الذكاء الاقتصادي و علاقته بتنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا؛
- شعورنا بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على اقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة؛

- ضعف الاهتمام بنظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية، و عدم النظر بعين الاعتبار لخطورة دراسة متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة و الاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الاستراتيجية و اتخاذ القرارات.

### منهج الدراسة:

إن نوعية البحث الذي عالجه في هذه الأطروحة، أوجب الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور البحث المختلفة، و قصد الربط المنطقي بين الإطار النظري و المفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور الذكاء الاقتصادي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دوليا، يتوجب علينا اتباع منهجية ملائمة، لأن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل الى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة. حيث أنه يقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة" (1). و تنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير الى نوعين المنهج الاستكشافي و الاختباري\*، (2) و قصد الإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة و بناءا على طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة **المنهج الوصفي** لتأصيل المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيًا و كميًا، لأننا بصدد جمع و تلخيص بيانات و حقائق مرتبطة بواقع نظام الذكاء الاقتصادي و بالوضع التنافسية للاقتصاد الجزائري، لكننا لم نعتمد على سرد المعلومات فقط بل استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب و مضمون مختلف المفاهيم الواردة في الدراسة، من خلال الاستعانة ببعض الإحصائيات المتعلقة بموضوع الدراسة من أبرزها إحصائيات التجارة لتطوير المؤسسات عالميا (Trademap)، إحصائيات الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) كما تم الاعتماد على بعض التقارير و المناهج لتحليل تنافسية الجزائر من أهمها تقرير التنافسية العالمي (WEF).

(1) محمد عبيدات و آخرون، (1999): **منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل و التطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 46.

\***المنهج الاستكشافي** يتم اختار هذا المنهج عندما تكون مشكلة البحث غير معروفة او عندما لا يكون لدينا معلومات عن كيفية حل مشكلة البحث او كيفية معالجة موضوعات بحثية مماثلة او نظرا لوجود عدد قليل من الدراسات حول المشكلة. لذا يجب القيام بأعمال مبدئية للحصول على معلومات عن الظاهرة و لفهم ماذا يحدث ثم لصياغة نموذج يمثل الظاهرة و لاستكمال البحث فيما بعد عن طريق تصميم بحثي اقوى. أما **المنهج الاختباري** فيتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي أي بمعنى اخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية او نموذج او نظرية بهدف التسيير.

(2) وسيلة بن ساهل، (2010): **دراسة المنهج تحليل مفهومي**، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، المنعقد بتاريخ 22 فيفري 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 05.

كما تم اللجوء الى منهج دراسة حالة (هذه الأخيرة التي سيتم التفصيل فيها في الفصل الرابع من دراستنا) و المتمثل في الدراسة الميدانية على الواقع العملي بمؤسسة فرتيال عناية Ferial من اجل استقصاء مظاهر الظاهرة المدروسة و علاقاتها المختلفة، و قصد تحليل متغيرات الدراسة و ربطها و تفسيرها تم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح و ذلك اعتمادا على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي و الاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### حدود الدراسة:

- نظرا لتشعب الموضوع و كثرة العناصر ذات الصلة به، من قريب أو من بعيد، ارتأينا ضبطه و تحديد بعض معالمه و معالجتها بأكثر تحليل و دقة، سواء من حيث المكان أو الزمان أو حتى المضمون، فهذا السبب حددت الدراسة بالمحددات الآتية:
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة و العاملة بقطاع التصدير خارج قطاع المحروقات و المتمثلة في مؤسسة فرتيال Ferial عناية.
- **الحدود الزمنية:** تنصب الدراسة على تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري خلال الفترة الممتدة (2008-2014)، و ذلك بالاعتماد على مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي دون غيرها من المؤشرات الصادرة عن جهات أخرى، كما تم إجراء تريبص خلال السنة الجامعية 2015/2014؛
- **الحد البشري:** استهدفت الدراسة شريحة المدراء و رؤساء الدوائر و الأقسام العاملين في المؤسسة المبحوثة فرتيال عناية Ferial و خصوصا بالمديرية العامة و بمصنع عناية؛
- **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث على دراسة دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دوليا.

#### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الأطروحة في أربعة فصول، خصصت الثلاثة منها الأولى للجانب النظري و الإحاطة بالأدبيات الفكرية المتعلقة بالموضوع، بينما خصص مما تبقى أي الفصل الرابع و الأخير للدراسة الميدانية. يتناول **الفصل الأول** في ثلاث مباحث: مدخل و مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاقتصادي: أبعاده، مستوياته و وسائله و المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي و يتطرق **الفصل الثاني** لدراسة التنافسية الدولية

للمؤسسات الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث التي تناولت في مبحث أول ماهية التنافسية، مستوياتها، ركائزها و مؤشرات قياسها، و في مبحث ثاني كيفية الانتقال من التنافسية المحلية الى التنافسية الدولية و في مبحث أخير تم التطرق الى رفع تنافسية المؤسسة من خلال نظام الذكاء الاقتصادي أين تم توضيح وظائفه، أهميته و دوره داخل المؤسسة و خاصة في رفع تنافسياتها أي بمعنى آخر تبيان العلاقة النظرية ما بين متغيري الدراسة.

كما يخصص **الفصل الثالث** لهذه الدراسة لإيلاء نظرة عالمية و جزئية في مجال الذكاء الاقتصادي و التنافسية، إذ انفرد هذا الفصل بأحد مباحثه بدراسة أكبر النماذج العالمية المعاصرة لنظام الذكاء الاقتصادي المتمثلة في النموذج الياباني، الأمريكي و الفرنسي، مع إبراز مزاياها و بعض نقائصها. و يضم المبحث الثاني دراسة لبعض التجارب الدولية الناجحة في مجال التنافسية و ينتهي الفصل الثالث بمباحثه بإلقاء رؤية جزئية في مجال كل من الذكاء الاقتصادي و التنافسية حيث تم تشخيص واقع أنظمة المعلومات في الجزائر و إظهار أهمية بعض العناصر المتوفرة كمقومات لإقامة و إرساء نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر خاصة و أن هذا البلد يزخر بتعدد الثروات و الأقاليم و الثقافات المحلية. و كذا الخروج بتوصيات تفيد الواقع المعاش و تحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي WEF و ذلك خلال الفترة المبحوثة.

أما **الفصل الرابع** و الأخير للدراسة يخصص للدراسة الميدانية و العملية حيث حاول استقراء واقع الحال و معرفة السياق العام لمتغيرات الدراسة من خلال الوقوف على واقع نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المبحوثة (مؤسسة فرتيال عناية Ferial) أين يتضمن خمسة مباحث، أولهم خصص لتعريف المؤسسة و عرضها عرضاً مفصلاً محل الدراسة التي تعد أبرز المؤسسات المصدرة الجزائرية خارج قطاع المحروقات و الرائدة في مجالها، يليه مبحث خاص بدراسة تحليل و تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر و تحليل SWOT، و في مبحث رابع سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية وصفاً للمنهج المتبع و مجتمع و عينة الدراسة، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طريقة إعدادها و كيفية بنائها و تطويرها. كما يتضمن ذات المبحث وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة و تقنينها، و الأدوات الإحصائية المستخدمة و من أهمها برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package For Social Sciences و المعروف باختصار (SPSS) قصد تحقيق أهداف الدراسة، و ينتهي الفصل بمبحثه الأخير بالمعالجات الإحصائية واختبار فرضياتها، تحليل البيانات التي تم تجميعها و توضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى استنتاجات و توصيات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

**صعوبات الدراسة:**

واجهت دراستنا العديد من الصعوبات الأكاديمية و التي كانت مرتبطة بقلّة الأبحاث و المراجع في مثل هذا الموضوع و خاصة مجال الذكاء الاقتصادي و باللغة العربية، كما أن دراستنا واجهت صعوبات ميدانية التي عرقلت مجراها حيث أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة لم تتجاوب مع متطلباتنا و احتياجاتنا لإتمام دراستنا و لهذا السبب اقتصرت دراستنا على إحدى هذه المؤسسات المتمثلة في مؤسسة فرتيال Ferial و بالرغم من ذلك فلقد تمثلت أهم مشاكلنا في صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الإحصائية من المؤسسة المبحوثة من قبل مسيرينا. ضف الى ذلك صعوبة ترجمة المعلومات و البيانات التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة المبحوثة.

**الدراسات السابقة:**

من خلال البحث و التنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة دوليا، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، ففي البيئة المحلية لم يتم تناول موضوع الذكاء الاقتصادي قبل ذلك، و هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة العربية على حد علم الباحثة، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك اهتمام بهذا الموضوع و لكن هناك أيضا ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع، و عليه سيتم محاولة تقديم بعض الدراسات السابقة و التي نذكر فيما يلي:

**الدراسات العربية:**

دراسة (غلاب نعيمة، زغيب مليكة) بعنوان "واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، بكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، أيام 23-26 افريل 2012. هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاقتصادي و مختلف أنواع اليقظة المطبقة من قبل بعض المنظمات الجزائرية و مدى مساهمتها في تحسين الوضعية التنافسية، و بغرض الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي في منظمات الجزائر اختار الباحث خمسة مؤسسات متواجدة على مستواها خلايا اليقظة و سمحت نتائج الدراسة بإظهار قلة فعالية اغلب مكونات نظام الذكاء الاقتصادي خاصة فيما يتعلق بمراحل جمع و تخزين المعلومة، و أن المؤسسات المدروسة تهتم باليقظة و الذكاء الاقتصادي و لكن لا تتحكم في مراحلها و لا تمتلك الوسائل المادية و البشرية اللازمة لتطبيقه.

دراسة (فائلة اليمين) بعنوان 'اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية'، رسالة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012. هدفت الدراسة إلى توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة قبل التفكير في إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها، كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي، اقتصاد، فالمؤسسات يجب أن تكون يقظة و منتبهة لما قد يحدث و ما قد يترتب عما يحدث من فرص و مخاطر. حيث أن الدراسة توصلت أن متخذو القرارات الاستراتيجية بمؤسسات محل الدراسة تلي الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة، حيث تظهر هذه الأهمية نتيجة للبعد الاستراتيجي لهذه المعلومات و تفاعله مع الدور الهام الذي تلعبه اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يتوجب ارتباط احدهما بالآخر.

كما تم التوصل الى أن اغلب المؤسسات المبحوثة على درجة متوسطة من الحذر و اليقظة، غير أن المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أدنى درجة من اليقظة، مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى. و لكنها في المقابل على درجة اكبر بالنسبة لليقظة التكنولوجية مقارنة بمؤسسات القطاع التجاري. لقد دفعت ثقافة الانعزالية و الانغلاق على المحيط، لاعتبار المحيط التنافسي في الجزائر بمثابة محمية اقتصادية محصنة و منيعة من المنافسة. لذلك، لا تولي مؤسسات الدراسة العناية الكافية لكل ما يحدث في محيطها التنافسي، مما يدل على الدرجة المتدنية من اليقظة التنافسية مقارنة بدرجة الكبيرة التي توليها لمجالات اليقظة التجارية، كون هذه الأخيرة حسب المختصين تعد اكثر الانواع ربحية في المدى القصير نتيجة ارتباطها بمختلف التعاملات و العقود الجارية مع المتعاملين، الموردين، المتعاقدين، الوسطاء،...الخ. في هذا الصدد توصي الدراسة الى:

- تطوير الوظيفة الاستشرافية و الاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية للتكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية؛
- استعمال اسلوب تخطيط السيناريو بتحليل الاشارات الضعيفة و الاهتمام بأهميتها الاستراتيجية في استشراف ما يمكن أن يقع من إحداث مستقبلا و تأثير تداعياتها على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، و على قدرتها الاستباقية و قدرات رد الفعل السريع؛
- اتخاذ التدابير و الاجراءات القانونية التي تشجع و تحث مؤسساتنا الاقتصادية على المشاركة الواسعة لإرساء نظام الذكاء الاقتصادي ضمن اطار استراتيجية وطنية مشتركة تتكفل بقضايا الأمن و الدفاع الاقتصادي، و كل ما يرتبط بأمن البلاد و بمصالحه الحيوية أثناء تجسيد سياسة الانفتاح و الاندماج في الاقتصاد العالمي، في مواجهة طموحات و هيمنة بعض البلدان الصناعية، و السلوكيات العدوانية لشركاتها المنافسة و لضمان حماية اصول مؤسساتنا و تراثها المعلوماتي و المعرفي و العمل على دعم و تحسين تنافسيتها.



دراسة (أبو بكر بوسالم و ايمان عساس) تحت عنوان "علاقة اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، يومي 17 و 18 مارس 2014. حاولت الدراسة البحث في ممارسة اليقظة الاستراتيجية (تكنولوجية، تنافسية، تجارية) كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الاستراتيجي و علاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة ميدانية و قد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت استبانة قصد استطلاع آراء عينة الدراسة و المكونة من الإطارات المختلفة في 22 مكتب من مكاتب شركة نجمة للاتصالات عبر التراب الوطني، و الذي عددها قدر بـ66 اطار. و أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد اليقظة التكنولوجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات؛
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بعدي اليقظة التجارية و التنافسية التكنولوجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة نجمة للاتصالات.

كما توصي الدراسة في الأخير بضرورة تشكيل الشركة المبحوثة لوحدة خاصة بالذكاء الاستراتيجي من اجل تزويدها بالمعلومات الضرورية لاغتنام الفرص البيئية و تجنب المخاطر المحيطة بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (علي بن يحي عبد القادر و قويدر الواحد عبد الله) بعنوان "دور نظام المعلومات التسويقية في التردد البيئي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 09 و 10 نوفمبر 2010. حاولت الدراسة معالجة دور نظام المعلومات التسويقية في التردد البيئي ضمن سياق بيئة تسويقية متغيرة و متميزة بالتعدد و عد الاستقرار، حيث توصلت الدراسة الى توضيح ان التردد يعد من أهم العوامل المتحكمة في القدرة التنافسية للمؤسسة حيث أنه يعبر عن الحيطة والحذر اللذان توليهما المؤسسة اتجاه

بيئتها المتغيرة و هذا من اجل و معرفة و فهم طبيعة التطورات و التغيرات الحادثة فيها. فالتالي انفراد الباحثان بضرورة ادماج التردد البيئي في المؤسسة الاقتصادية العاملة في بيئة تنافسية، كما انه يساهم في تنمية قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة و بالتالي تحسين وضعيتها.

### الدراسات الأجنبية:

Etude (Serge AMABILE, Soulaymane LAGHZAOU, Joris PEIGNOT, Adrien PENERANDA and Stéphane BOUDRANDI), sous un thème intitulé; « *Business intelligence practices for exporting SMEs* », article publié dans la revue internationale *Business Research*, vol 6, N°2, 2013.

هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة ما بين النفوذ إلى الأسواق الدولية و تأثير مسيري المؤسسات لهيكله ممارسات الذكاء الاقتصادي داخلها. طبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكندا حيث قدر عددها بـ 400 PME، و بينت النتائج بأن اقتحام الأسواق الدولية يتطلب من مسيري المؤسسات موضع الدراسة اللجوء إلى ممارسات الذكاء الاقتصادي كونه منهج منظم لخدمة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه يعمل على تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع، معالجة المعلومات و نشر المعارف المفيدة للتحكم في بيئتها الاقتصادية و التنافسية. و خلصت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة الدولية للمؤسسات المدروسة تؤثر و تطور من حساسية مسيري المؤسسات. و عمّموا باحثي الدراسة نتائجها على جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصدرة سواء في السياق الأوروبي أو الإفريقي.

Etude (Rida CHAFIK) sous le thème : « *étude empirique sur les pratiques des entreprises marocaines en matière d'intelligence économique* », mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies, option sciences de gestion, université Hassan II, faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ain CHOCK, 2006/2007.

الدراسة سعت إلى حل الإشكالية التالية: ما هي تطبيقات المؤسسات الكبرى المغربية في مجال الذكاء الاقتصادي حيث اقتصرت دراسة الباحث على عينة من المؤسسات المغربية (تسعة مؤسسات) التي تمتلك خلايا يقظة أو ذكاء اقتصادي، و هدفت إلى تعريف نظام الذكاء الاقتصادي و تشخيص منهجيته لدى المؤسسات المدروسة و تقييم النظام. حيث توصلت الدراسة بأن لكل مؤسسة خصائصها، نقاط قواها و ضعفها فيما يخص تطبيقها لنظام الذكاء الاقتصادي، كل من المؤسسات المبحوثة تحاول التقرب من الهيكل الأفضل و الأمثل و إلى تطوير تطبيقات ابتكارية. اغلب المؤسسات المدروسة التي تعتمد على أنظمة اليقظة و الذكاء الاقتصادي هي مؤسسات رائدة في قطاعها. و توصلت الدراسة إلى أن هناك المؤسسات المبحوثة

لا تطبق جميع أبعاد ووظائف نظام الذكاء الاقتصادي حيث أن هناك خلط ما بين نشاط اليقظة و نظام الذكاء الاقتصادي ضمن مستجدات بيئة الأعمال التنافسية. و اقترح الباحث النقاط التالية الذكر:

- تحسيس القيادات الإدارية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأنشطة اليقظة الاستراتيجية؛
- اقتراح نموذج أصلي يهدف إلى مساعدة و توجيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تطوير نشاط اليقظة الاستراتيجية المطبق لديهم.

Etude de (corine COHEN, 2007), sous le thème ; « *intelligence économique et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation* », article publié dans la revue Vie & Sciences de l'entreprise, n°174.

سعت الدراسة الى تبيان العلاقة النظرية القائمة أساسا ما بين الذكاء الاقتصادي و الأداء و هدفت الى اقتراح قدرة فعالية نظام الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي و اثره على أداء المؤسسة، على أساس اجراء بحثي كمي و نوعي وواقعي لدى خبراء الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي و كبراء المؤسسات، كما تم اقتراح نموذج تشغيل وصفي و تقييمي.

Etude (Teresa GUARDA, Manuel SANTOS, Filipe PINTO, Maria AUGUSTO and Carlos SILVA), sous un thème intitulé ; « *Bussiness intelligence as a competitive advantage for SMEs* », article publié dans la revue Internationale Journal of Trade, Economics and Finance, vol 4, N° 4, August 2013.

هدفت الدراسة الى تبيان أهمية نظام ذكاء الاعمال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في بيئة تنافسية شرسة حيث ان الباحثين اقترحوا اطار يسمح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاستفادة من المعلومات المتاحة و الاعتماد على مجموعة من التدابير التي يدعمها ذكاء الاعمال كما هدفت الدراسة الى وضع اطار يجسد مدى انطباق ذكاء الاعمال كقوة دافعة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كأداة لاتخاذ القرار. و توصلت الدراسة الى ان مع زيادة حجم و كمية المعلومات و البيانات داخل و خارج المؤسسة اصبح نظام ذكاء الاعمال نهجا أساسيا لأية مؤسسة، أيا كان حجمها و ضروريا لاتخاذ القرار فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لابد من موائمة استراتيجيتها للنمو معتمدة على أدوات الإدارة الملائمة. فاستخدام تطبيقات البرمجيات الحديثة يمكن ان يكون الداعم للتغيير الجذري الذي تحتاجه لمواجهة تغيرات الحاصلة في الأسواق و مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

Etude (Saida HABHAB, 2007) sous un thème intitulé “*Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie* », article publié dans la revue Vie & Sciences de l'entreprise, N° 174 – 175.

تطرقت الدراسة إلى تبيان العلاقة ما بين الذكاء الاقتصادي و أداء المؤسسات العاملة في مجال التكنولوجيا العالية، و اتبعت الباحثة منهجية دراسة مقارنة حيث أنها ركزت على أربعة مؤسسات صغيرة و متوسطة الأكثر أداء بتونس و العاملة في مجال التكنولوجيا الحديثة. من خلال الدراسة الميدانية هدفت الباحثة إلى التعرف على اثر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق تشخيص خصائص المؤسسات موضع الدراسة و كذا أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و المتمثلة في ثقافة الابتكار لدى مسيري المؤسسات، تقاسم المعلومات و الاتصال الداخلي و أخيرا أهمية شبكات المعلومات. هذه الأبعاد استخدمت للتحقق من العلاقة ما بين متغيرات الدراسة و توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ما بينها. مما سمحت للباحثة أن تستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق و الانتفاع منها.

**التعليق على الدراسات السابقة:** مازالت الدراسات المنشورة في موضوع هذه الدراسة محدودة و خاصة العربية منها. و في حدود بحثنا و من خلال المسح المكتبي لم نجد دراسات تناولت الذكاء الاقتصادي و التنافسية، فمعظم الدراسات الموجودة حول الذكاء الاقتصادي تركز على النواحي المفاهيمية و المنهجية باعتباره مازال رهينة الدول المتقدمة دون المتخلفة منها. و يمكن استعراض الباحثة من خلال ما تم التطرق اليه الى النقاط التالية:

- سعت الدراسة الحالية الى تشخيص دور الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا؛
- يتضح من تواريخ الدراسات السابقة في موضوع الذكاء الاقتصادي إن معظمها هي دراسات حديثة، و هذا ما يدل على حداثة تنبه المؤسسات الى أهمية هذا النمط من الذكاء و أهمية دراسته و تشخيص اثاره في مستقبل المؤسسات و مسيرها؛
- كما يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن أهم التوصيات التي تبنتها ضرورة استخدام و انتهاز الذكاء الاقتصادي في المؤسسات، وتعريف الموظفين بفوائده و ضرورة إيلاء هذا النوع من الذكاء اهتمام كبير؛

جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة في كونها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم و الأفكار من بيئات اجنبية أخرى الى البيئة العربية (التعلم من تجارب الاخرين و الاستفادة منها) في حقل العمل الإداري، و الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية؛
- كما أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة كونها تناولت هذا الموضوع في الجزائر خاصة و العالم العربي عامة، بالرغم من أهمية الموضوع حيث تعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها في البيئة الجزائرية على وجه الخصوص، اذ انها تتناول موضوعا لم يتناوله الباحثون من قبل في حقل العمل الإداري وفقا لعلم الباحثة؛
- ارتكزت الدراسة على احدى المؤسسات الجزائرية المصدرة الرائدة خارج قطاع المحروقات و المتمثلة في مؤسسة فرتيال عنابة؛
- تستمد دراستنا اضافتها من الناحية العلمية؛
- حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا، حيث دلت الشواهد على ان العديد من المؤسسات وصلت الى قلة الريادة، لأنها تمكنت من تحقيق مزايا السبق المعرفي بفضل اهتمامها بمعلومات اليقظة، و في المقابل ثمة مؤسسات اوصلها عجزها في رصد الإشارات الضعيفة عن التحرك بسرعة الى ان أصبحت شيئا من الماضي؛
- تبيان العلاقة الموجودة بين الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة دوليا و توضيح دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع التنافسية في خضم تحديات القرن الواحد و العشرين؛
- و لإضفاء مزيد من الواقعية، تحاول هذه الدراسة استكشاف أهمية بعض الجوانب التفاعلية الغامضة التي تتشابه فيها العديد من العناصر الذاتية و التنظيمية بمضامينها الاجتماعية و الثقافية؛
- تكتسي الدراسة أهميتها التطبيقية من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية و ما تواجهه من تحديات، في محاولة للاندماج في الاقتصاد العالمي و التكيف مع مقتضياته من خلال عقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و انشاء منطقة للتجارة الحرة مع الأسواق الأوروبية لعام 2017، كل هذا و غيره يتطلب من الان اعتماد وسائل و أدوات عمل جديدة تنتج لمؤسساتنا إمكانية التهيؤ و التأهب المسبق. و تحقق لنا استباقية في معرفة المخاطر و الفرص الكامنة و تسعى لاغتنامها قبل ان يستغلها غيرها من المنافسين؛

- الحاجة الماسة لنتائج مثل هذه البحوث الميدانية و الدراسات الاستكشافية عسى أن تدعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لوضع نموذج و آلية عمل يناسبها لإحداث تغيير باتجاه غرس ثقافة حديثة بقيم و فلسفة عمل جديدة تولي الاهتمام لنظام الذكاء الاقتصادي. قبل التفكير في البدء بتشكيل خلايا مهمتها الأساسية القيام بجمع، تحليل، توثيق و نشر معلومات اليقظة تستند في عملها هذا احداث تكنولوجيا المعلومات.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: مدخل و مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي.

المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: أبعاده، مستوياته و وسائله.

المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.

## تمهيد

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال المال و الأعمال و الاقتصاد و تكنولوجيا المعلومات و التي لازالت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة و المحدودية، و من الأكيد أن مصطلح الذكاء الاقتصادي لازال يكتنفه الغموض، باعتبار أنه مازال رهينة الدول المتقدمة دون المتخلفة منها، هذا المصطلح و الذي يعتبر من ثمار اقتصاد المعرفة، ظهر و لأول مرة في الولايات المتحدة لينتقل تدريجيا إلى باقي الدول المتقدمة، أما بالنسبة لدول العالم الثالث، فهو لا يزال منحصرًا في بعض الأوساط الأكاديمية و ليس كلها، فما بالك أن يدخل في مناهج التعليم. و رغبة منا في إزالة بعض من هذا الغموض، و في إطار هذه الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عرض مفصل نوعا ما للإطار النظري لموضوع الذكاء الاقتصادي.

## المبحث الأول: مدخل و مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من بين المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا باقتصاد المعرفة وربما شكلت جزءا مهما من هذا الاقتصاد الذي بلور أرضية جديدة لعلاقات اقتصادية داخلية و خارجية للمؤسسة الاقتصادية، و لقد حضي باهتمام كبير منذ أن بدأ يفرض نفسه كموضوع للبحث إلا أنه اتسم بلبس كبير، نظرا لتعدد المصطلحات المستعملة من يقظة استراتيجية، ذكاء استراتيجي، ذكاء تنافسي، ذكاء اقتصادي... الخ. وما زاد الموضوع و المصطلح لبسا هو تعدد المهتمين بالموضوع. فما هو الذكاء الاقتصادي ؟

## المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي: مقارنة تاريخية و جذور نظرية

يعد مصطلح الذكاء الاقتصادي من المفاهيم حديثة الظهور بالنسبة لعلم الاقتصاد فيمكن اعتبار أن ظهوره الحقيقي تم في النصف الثاني من القرن العشرين. ومصطلحه ظهر كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة، و فكرته ظهرت مع ظهور التجارة ولاسيما ظهور اقتصاد السوق، مصطلحه نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها.

تعد الاستخبارات العسكرية *Military Intelligence* البداية الأولى أو الجذور الأولى لنشأة نظم الاستخبارات في مجال منظمات الأعمال، إذ أن شبكات عمل الاستخبارات منذ عصور ماضية كانت تتركز في المجال العسكري



السري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، وبعد ذلك يتم استغلالها في المعركة،<sup>(1)</sup> وقد تضمنت في حالات عديدة عمليات التجسس.

وقد جاءت الاستخبارات العسكرية الغربية بعد الانفتاح التجاري لأوروبا على إفريقيا والهند وفيما بعد للعالم الجديد، بعدها استخدمت الاستخبارات العسكرية بشكل كبير ومتقدم خصوصا أيام الحرب العالمية الثانية، وقد دشنت فيها تقنيات التحليل المتقدم والتي استخدمت أول جهاز حاسوب، إضافة إلى عمليات التجسس التكنولوجي لجمع الاستخبارات.<sup>(2)</sup> و بعد الانتشار الواسع لمنهجية الاستخبارات الحكومية العامة في مجال التجارة والتعليم، كان الدافع الأولي لتكوين منهجية الاستخبارات في هذه المجالات.

في ضوء المعطيات الواردة يمكن القول بأن البدايات الأولى لنظام الاستخبارات الاقتصادية (نظام الذكاء الاقتصادي) كان مع نهاية الخمسينات، إذ عبر Luhn\* سنة 1958 أحد رواد علوم المعلومات، عن الذكاء الاقتصادي *Intelligence Economique* بعبارة *Business Intelligence*، وعرفه كالتالي: " كل نظام اتصال يستخدم لتوجيه الأعمال، وبمعنى أوسع يمكن أن يعتبر كنظام الاستخبارات ( نظام الذكاء)، فمصطلح الذكاء يمكن تعريفه بالمعنى العام بأنه القدرة على إدراك العلاقات بين الأفعال المتوفرة كنمط يوجه العمل نحو الهدف المرغوب".<sup>(3)</sup>

و في سنة 1960 استخدم Simon كلمة الذكاء *Intelligence* ليعبر عن "القدرة على فهم المشاكل المطروحة (مع مرحلة الاكتشاف والإدراك ) في البيئة"، أما في سنة 1967، تحدث Wilensky عن *Organizational Intelligence* » وقد اتسعت الدراسة حتى شملت كتاب ومؤلفين آخرين ك: مارتر، وذلك من خلال اتساع دائرة استخدام نظام الذكاء الاقتصادي وخاصة مع نهاية الحرب الباردة وسقوط جدار برلين وما رافقهما من تطورات اقتصادية ومالية ببروز ظاهرة العولمة والانفتاح على العالم الخارجي.

برز مفهوم الذكاء الاقتصادي في منتصف ستينات القرن العشرين، و تفضل الأدبيات الانجليزية استخدام اصطلاح ذكاء الأعمال، و الذكاء التنافسي أو الاستراتيجي، وبعد الأخير جزءا من مفهوم ذكاء الأعمال. أما

(1) مسعود ديلمي، (2008): الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061 ، الخميس 27 نوفمبر 2008، ص 18.

(2) علاء فرحان الطالب، محمد جبار الشمري و حسين الجنابي، (2009): نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ، ص 47.

\* ضابط قديم في الجيش الألماني أثناء الحرب العالمية الأولى.

(3) LARIVET Sophie. (2009) : *Intelligence Economique enquête dans 100 PME*, Volume n° 2, Paris : édition L'harmattan, p : 23.

الأدبيات الأمريكية فتفضل استخدام اصطلاح الذكاء التسويقي و الذكاء الاقتصادي، كما أن مفهومه مستمد من فعاليته الذي تعود فترته سنة 1967 و التي لها صلة بنظم المعلومات التجارية، و أثير مفهومه بفرنسا أعقاب تطور الأشغال حول المنظمة البيئية و المنظمة آنذاك. (1)

شاع في السنوات الأخيرة مصطلحه في الوسط الأكاديمي والإعلامي المتخصص في الدراسات الاقتصادية والاستراتيجية بعد ما أصبحت عدة ميادين متداخلة. ويعتبر هذا المصطلح حديثا في اللغة العربية، فهو ترجمة منقولة عن اللغات الأوروبية كالفرنسية *intelligence économique* أو التنافس الذكي *intelligence compétitive*، أما اللغة الانجليزية فتستعمل *Busines intelligences* عموما. و يعتبر مصطلحه من بين المصطلحات الجديدة والحديثة، تطور وفرض وجوده سواء على المستوى الأكاديمي أو بالأحرى علم التدبير أو على المستوى السياسي، نظرا للاهتمام الكبير والحاجة المتزايدة لدور المعلومات والاستخبارات في المجال الاقتصادي، حيث أن الذكاء الاقتصادي ما هو إلا امتداد وتطور لمفهوم اليقظة الموجهة لجمع المعلومات. فهو يغطي كل مجالات البحث الممكنة التي قد تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. (2)

إذا كان Martre قد وضع في تقريره الصادر بفرنسا عام 1994 الأساس النظري المكتمل للذكاء الاقتصادي كتخصص وكممارسة، فإن الأبحاث والدراسات الأنجلو-ساكسونية في ذات المجال قد سبقت ذلك التاريخ بمدة طويلة. و يوجد اختلاف حول من كان له السبق في التطرق لمفهوم الذكاء الاقتصادي حتى في شكله غير المكتمل. إذ يرى بعض الكتاب أن أول من تحدث عن المفهوم في أمريكا هما *F.J.Aguilar* و *I.Ansoff*. الأول طور فكرة اليقظة المعممة على بيئة المؤسسة، والآخر سلط الضوء على المعلومات وقرارات التخطيط الاستراتيجي، وبالأخص موضوع الإشارات الضعيفة، وهذا نحو عام 1967. فيما يرى آخرون أن مهندس مؤسسة (IBM) الألماني *H.P.Luhan* هو صاحب أقدم تعريف للذكاء في ميدان الأعمال (*Business Intelligence*) في مقال نشره عام 1958، وجمع فيه ما بين الاستعلام والنشاط الاقتصادي.

(1) GORIA Stéphane. (2006) : *L'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale*. Thèse pour l'obtention de Doctorat en Sciences de l'information et de la communication, université Nancy II. P : 19.

(2) سليمان مرابط، عبد الله بن منصور: (2012): *الذكاء الاقتصادي أي دور للدولة، الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، المنعقد يومي 09 و 10 ماي 2012، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، ص2.*

وقد قام Prescott بتتبع تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، و وضع ذلك التطور ضمن أربع مراحل: (1)

- **المرحلة الأولى:** ما بين عامي 1960 و 1970، بالجمع التنافسي للمعلومات، ويتركز حول جمع المعلومات. والكتاب الأكثر بروزا هم: *Montgomery et Weinberg, King et Cleland, Aguilar*.
- **المرحلة الثانية:** في سنوات 1980، وهي مرحلة التحليل التنافسي والقطاعي، حيث تهتم كثيرا بتحليل المنافسة في القطاعات المختلفة، وإرسال المعطيات والاستعلام. ويبدو تأثير *Porter* واضحا في هذا الصدد. في هذه المرحلة بالتحديد ظهر كحقل معرفي جديد، وتمت إشاعة المصطلح في الولايات المتحدة.
- **المرحلة الثالثة:** ميز سنوات 1990 بروز الذكاء التنافسي لاتخاذ القرار. وتعلقت بقدرة الذكاء الاقتصادي على خدمة القرارات الاستراتيجية. والكتاب هم من الجامعيين من أمثال *Gloshal et Westny*.
- **المرحلة الرابعة (الحالية):** وهي مرحلة جديدة تتميز بالنظر للذكاء التنافسي كفاءة محورية، وكذا التركيز على الأبعاد الإنسانية، السلوكية، وغير الرسمية.

و في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية و الصناعة (*MITI*) و منطقة التجارة الخارجية اليابانية (*JETRO*) لإنعاش اقتصادها. أول من استخدم مفهوم الذكاء الاقتصادي *Luhn* عام 1958 وهو باحث في مجال المعلومات بوصفه للذكاء الاقتصادي على انه نظام اتصال يخدم قيادة الأعمال سماه نظام الأعمال الذكية.

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف *Harold Wilensky*، وهو عالم اجتماع أمريكي أول من عمل إجراء تحليلات حول الذكاء الاقتصادي وكان هذا التعريف من خلال كتابه "الذكاء التنظيمي" و اقترح في سنة 1968 مفهوم لهذا الذكاء بوصفه على انه عملية تجميع و ترجمة للمعلومات التقنية التي تمكن من اتخاذ القرار وقد حدد ثلاثة مستويات للذكاء: (2)

- **الذكاء الاتصالي :** يتضمن قدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال شبكة علاقاتها.

(<sup>1</sup>) أحمد طيباوي، نبيل بوركاب، (2012): الذكاء الاقتصادي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين المزايا و صعوبات التطبيق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، المنعقد يومي 09 و 10 ماي 2012، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، ص4.

(<sup>2</sup>) LARIVET Sophie. (2011) : *Intelligence économique : acception française multidimensionnelle*, communication présentée à la 5<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, QUEBEC, les 13-14-15 Juin 2001, p : 06.

## الفصل الأول..... الاطار النظري للذكاء الاقتصادي

- **الذكاء الداخلي:** ينمح اليقظة الداخلية للمؤسسة ويساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف ويضمن الأمن المعلوماتي.
- **باستعمال تكنولوجيا المعلومات:** يمون أصحاب القرار بالمعلومة : التقنية، العلمية، التشريعية، الاقتصادية، الديموغرافية، السيسولوجية، الصناعية....الخ.
- في عام 1980 و مع عولمة الأسواق و التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات، و كان لـ *Michael Porter* دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، و الذي ركز فيه على التحليل التنافسي من اجل تقوية وضعية المؤسسات في السوق و هو أول من اقترح شكل الذكاء في مجال المنافسة حيث عرفه على انه عملية تجميع و معالجة للمعلومات لكي يتم تحويلها إلى ذكاء.
- ظهر الذكاء الاقتصادي في فرنسا خلال التسعينات 1990 و أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (*ADIT*) سنة 1992 والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.
- ظهر تقرير *Martre* سنة 1994 في فرنسا من طرف لجنة الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسة للمفوضية العامة تحت رئاسة *Henry Martre* و هو من أعلن عن المبادئ الأساسية للذكاء الاقتصادي ورسم السياسات التي يجب تطبيقها في هذا المجال.
- و في عام 2002 ادمج *Minefi* مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن الذكاء الاقتصادي.
- كما توسع *Alain Juillet* المسئول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 في تعريفه و اعتبره بأنه: "يرتكز على حماية المعلومات الاستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل: الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية الاقتصاد والمؤسسات، وتعزيز سياسة التأثير".
- من خلال ما سبق يمكن القول بأن البدايات الأولى لنظام الذكاء الاقتصادي كانت مع نهاية الخمسينات، و عرف موضوعه تطور منذ الستينات و ذلك مع التحولات الجذرية التي طرأت على محيط المؤسسات، و لا يزال موضوعه مصدر للنقاشات النظرية و التطبيقية في العديد من المؤتمرات و المحافل الدولية، فهو يمثل رافدا معرفيا جيدا، سواء على النظرية الاقتصادية، أو على مستوى التطبيقات العملية و مجالات سريانه.

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي مصدر نقاش و بحث منذ زمن بعيد بناء على دراسات مكثفة و نقاشات حادة، و من خلال الاطلاع على بعض المراجع التي تطرقت إلى موضوعه نجد جملة من التعاريف التي تحمل نوع من الاختلاف في تحديدها لمفهومه، و قصد فهم الذكاء الاقتصادي سنورد أهم التعاريف المقدمة له فيما يلي:

- أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف *Henry Martre*، حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة، وتوزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية قانونية، مع توفر كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة، في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة". (1)
- عرّف معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني (*IHEDN*) في عام 2000 الذكاء الاقتصادي بأنه: "منهج منظم لخدمة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، لتحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة للتحكم في بيئتها (الفرص و التهديدات): و هو كذلك عملية مساعدة لدعم القرارات باستخدام أدوات خاصة، و تعبئة الموظفين و التركيز على حركية الشبكات الداخلية و الخارجية". (2)
- و عرّفت الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (*AFDIE*) عام 2001: "الذكاء الاقتصادي هو جميع الوسائل المنظمة ضمن نظام لإدارة المعرفة، إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من منظور الأداء و خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة". (3)
- و قد عرّف *Alain JUILLET* المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه: "ذلك النشاط الذي يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الصناعي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات وكذا تعزيز سياسة التأثير والنفوذ في بلادنا". (4)

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

(2) BOURNOIS Franck, ROMANI Pierre-Jacuelin. (2000): *L'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises*, Paris : éditions Economica, p: 62.

(3) MERLAND Jean-Pierre et d'autres. (2005): *L'Intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information Démarche et Fiches Pratiques*, publication CIGREF, paris, p: 06.

(4) l'AAIE-IHEDN. (2007): *gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise*, Groupe de travail "Entreprise" n°1, Association des Auditeurs Intelligence Economique - Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Juin 2007, p: 03.

- أما تعريف *Philippe BAUMARD*: "فالذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن المراقبة، و لكنه عملية هجومية و دفاعية لاستخدام المعلومة، و الغرض منه هو الربط بين العديد من المجالات و الميادين لخدمة الأهداف التكتيكية و الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أنه وسيلة للربط بين النشاط و المعرفة للمؤسسة". (1)
- من خلال ما تطرقنا له من تعاريف لمختلف الكُتّاب، وفي ضوء المعطيات الواردة نستنتج ما يلي:
  - الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث و التحليل و نشر و إثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، و هذه الأخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة و المحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسات تستجيب لأدنى تغييرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، و عليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية و ضمان استمراريتها.
  - عملية دفاعية و هجومية في شكل سيرورة متواصلة لجمع معالجة، تفسير و نشر المعلومات عن بيئة المؤسسة للأعوان الاقتصاديين، لمعرفة الفرص و اقتنائها التهديدات لتجنبها، و منه اتخاذ القرارات المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و تحقيق الأداء الناجع و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة، و ضمان استمراريتها على المدى الطويل.
  - يتعلق بمجموعة من المفاهيم، الأساليب والأدوات التي تتسق كل إجراءات البحث، الحياة، معالجة، تخزين و نشر المعلومات ذات الصلة بالفرد أو المنظمة في إطار استراتيجية. هذه العمليات متماسكة و تفاعلية ويمكن أن تحدث تغييرات حقيقية في آليات صنع القرار.

### المطلب الثالث: سيرورة نظام الذكاء الاقتصادي

إن عملية خلق و توليد معلومات استخباراتية ذكية تسد حاجة متخذي القرارات، و تمر بمراحل عديدة و متعاقبة، إذ تقوم إدارة النظام بتجنيد كافة الموارد والإمكانات الضرورية من أجل تكوين معلومات استخباراتية صالحة تسد حاجات المستفيدين، و يطلق على هذه المراحل دورة الذكاء الاقتصادي، والتي تعرف على أنها: "مجموعة الحلقات التي تسمح بتحويل المعلومة إلى معرفة مفيدة لاتخاذ القرار وتنفيذه: تعريف أو تحديد الحاجات للمعلومة، ترجمتها إلى ذكاء، تخطيط عملية البحث عن المعلومة، جمع المعلومات، معالجة المعلومات، تحليل و بث المعلومات". (2) و قد استخدمت كمفهوم تحليلي مفيد لتحديد عناصر عملية الذكاء الاقتصادي، إذ أنه يتم تفصيل العملية إلى

(1) HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe. (1997): *perspective historique de l'intelligence économique*, revue intelligence économique, n° 01, Paris, p: 06.

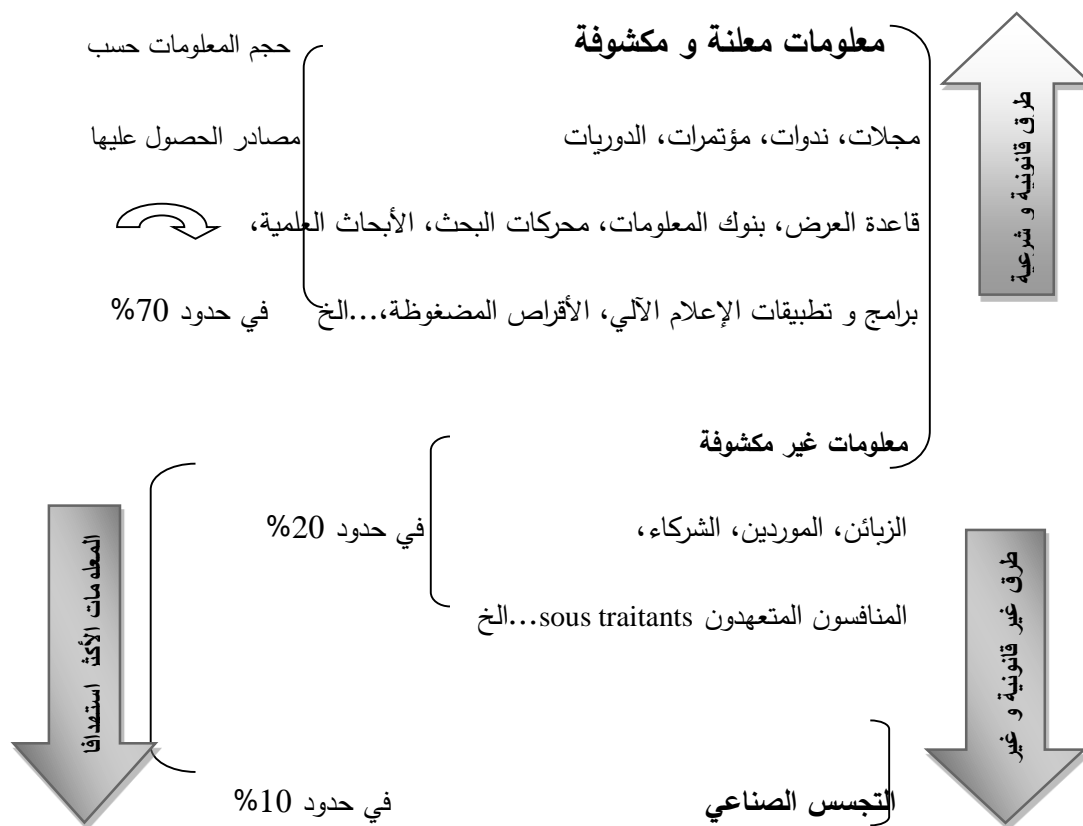
(2) MARCON Christian et MOINET Nicolas. (2006): *l'intelligence économique*, Paris : édition Dunod, p : 62 .

نشاطات مؤسسية لجمع، معالجة، نشر، استعمال وتوجيه. و الجدير بالذكر، أن هذه المراحل غير منتهية، وإنما تكون مستمرة بصورة دورية من خلال التغذية العكسية والحوار المستمر بين منتجي ومحلي نظام الذكاء الاقتصادي من جهة والمستفيدين من جهة أخرى. و عليه يمكننا عرض أهم مراحل نظام الذكاء الاقتصادي بالاستناد إلى نموذج *Gérard Verna* الذي يسمى بنموذج الزمنين (*Deux temps*) حيث أن عملية الذكاء الاقتصادي تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من عمليات فرعية و يمكن ذكرها فيما يلي:

**الزمن الأول: زمن الحراسة *Temps de surveillance*:** يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة و مراقبة أحداثه، و متابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب و يتكون هذا الزمن من العمليات الأساسية التالية:

**1. عملية البحث عن المعلومات:** يتم من خلال هذه العملية تحديد مصدر المعلومات، معرفة ضمن أي حامل يمكن أن تكون؟ و في أي شكل هي عليه؟ كل هذا يتطلب بدوره القيام بالرقابة الدائمة للمحيط، و التركيز على المصدر المستهدف (*ciblage*) للمعلومة و تحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب. و لأجل ذلك، يرى العديد من المهتمين في هذا الميدان، انه من الضروري تخصيص مهنة المتابع (*Traqueur*) أو المتيقظ (*Veilleur*) في المؤسسة، يعمل كوسيط معلومات مسؤول عن عملية الرصد، يقوم بتحليل و دراسة الاحتياجات من المعلومات و تحديد مصادر تواجدها، ثم يقوم بجمعها و معالجتها و بثها أو توزيعها للمستفيدين لاتخاذ القرارات. أساس هذه المهنة هو القيام بحراسة المحيط و من ثم تعقب و متابعة المصدر المستهدف لجمع المعلومات. حسب نموذج *VERNA* اختلفت مصادر الحصول على المعلومات، و تنوعت طرقها و يمكن أن نلخصها في الشكل الموالي.

شكل رقم I . 01 : مختلف مصادر و طرق الحصول على المعلومات



Source : VERNA Gérard, (1993) : **la veille technologique : une ardente nécessité**, Document de travail, Volume 93, Numéro 89 , Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Direction de la recherche. Disponible sur : <http://www.fsa.ulaval.ca/>. Consulté le 31.03.2015 à 16 :56.

يتضح أن ما يقارب 70% من المعلومات تكون متاحة و مكشوفة المصادر، كبنوك المعلومات و المجالات و التقارير الرسمية...الخ، و تسمى المعلومات البيضاء (*Informations Blanches*) و يمكن الحصول عليها بالطرق المشروعة. و يرى VERNA أن أكثر من 80% من المعلومات الأكثر استهدافا يمكنها الحصول عليها بالطرق الشرعية، إلا أن جزء منها هي معلومات غير مكشوفة يمكن الحصول عليها بشكل غير مباشر، تسمى بالمعلومات الرمادية (*informations grises*).

لقد دلت بعض الدراسات، إن ثلاث أرباع المعلومات الأكثر استهدافا، هي عبارة عن معلومات غير متاحة. و أن المؤسسة التي تهتم بتموقعها في المحيط مستقبلا، تكون على يقظة دائمة و أكثر حرصا في استهداف المعلومات التي ترتبط بمستقبلها، و بالفرص المتاحة لها، و تلعب دورا



هاما في تحيقي السبق في ذلك. و نظرا لصعوبة الحصول على بعض المعلومات غير المكشوفة لخضوعها للحماية و للسرية، يلجا البعض للطرق غير الشرعية كالتجسس و السرقة. تسمى مثل هذه المعلومات بالمعلومات السرية أو السوداء (*informations noires*)، و تعتبر احد أهم الأصول غير الملموسة، التي يستوجب بقائها على هامش من السرية و الحماية. (1)

و في ظل فوضى المعلومات و تراكمها، فإن المؤسسة تجد نفسها ضمن خضم الفضاء المعلوماتي الذي يحوي على كم هائل من المعلومات الذي يمكن أن يتجاوز القدرات الاستيعابية لمسيرها، حيث هذا الأخير يشعر بحالة الغرق المعرفي أو حمل المعلومات (*l'infobésité*) مما يؤثر سلبا على قدرتها في توظيف المعلومات و المعارف في اتخاذ القرارات. (2) و عادة ما يصاحب هذه الظاهرة تشويشا يجعله يفنقد إلى التركيز، و يعاني من الإجهاد و الضغوط النفسية، و يؤدي به إلى احتمال ارتكابه المزيد من الأخطاء و فقدان معلومات ذات قيمة في خضم هذا التشويش. (3) لذلك فقد سميت عند البعض بمعلومات القلق (*information anxiety*) نتيجة للتأثير النفسي. (4)

**2. عملية جمع المعلومات:** يعد التخطيط لعملية جمع المعلومات الخطوة الأساسية في دورة الذكاء الاقتصادي، فهي الخطوة الأكثر أهمية والأكثر تجاهلا في الدورة، إذ أن المشكلة الأساسية ليست في جمع المعلومات بل في إدراك لما يتم جمعه والغرض منه. كون أن وفرة المعلومات تمثل عائق كبير للمساهمة الحقيقية في صنع القرار، وللتغلب على هذه المخاطر وعلى خسارة الوقت، فإنه من الضروري للمؤسسة أن تحدد بالضبط ما تحتاجه من معلومات. (5) ضمن هذه العملية ينصب العمل على جمع المعلومات اللازمة و الضرورية من المكان المناسب و في الوقت المناسب، لكي يتم نشرها في المؤسسة، إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة. و بحسب قانون نولان (*Loi de Nolan*) فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطلق رامي السهام الذي لا يملك إلا سهمين و يريد إصابة ثلاثة أهداف،

(1) MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel . (1995) : *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : éditions d'organisation, p : 30.

(2) LESCA Humbert et SCHULER Martin. (1998) : *Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations*, Revue Economies et sociétés - Cahiers ISMEA, Tome 32, N°02, février 1998, p : 44.

(3) عبد المجيد صالح بوعزة، (2009): التدفق المعلوماتي و الغرق المعرفي: دراسة للمظاهر و التأثيرات و سبل التصدي مع الإشارة إلى العالم العربي الإسلامي، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 15، العدد 02، جويلية- ديسمبر 2009، ص ص 156-173.

(4) SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. (2010): *la surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la crise de nerf*, Magazine de la communication de crise et sensible, Observatoire International des Crises OIC, vol 19, juillet 2010, p : 20.

(5) BOUYEURE Cyril. (2009) : *Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique*, Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) , Mars 2009 , p : 09.

بحيث تتم هذه العملية على أساس المفاضلة بين اثنين فقط من بين ثلاثة معايير و المتمثلة في: سرعة الحصول على المعلومات، تكلفة الحصول على المعلومات و جودة المعلومات المستهدفة.<sup>(1)</sup> وفقا لهذا القانون، يمكننا الحصول على معلومات جيدة في أسرع وقت، و لكن بتكلفة أعلى، أما إذا أخذنا التكلفة بعين الاعتبار، فيمكن الحصول على المعلومات بسرعة و بتكلفة منخفضة، و لكن المعلومات التي نحصل عليها قد لا تكون صحيحة و مقبولة، و قد تكون تكلفة التأكد من صحتها اكبر من تكلفة الحصول عليها. أما و بغرض الوصول إلى المعلومات الجيدة و على أساس التكلفة المنخفضة، فانه سيتطلب التضحية بالوقت، فقد لا يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب.

من المستحيل معرفة أفضل توليفة من بين هذه التوليفات، كل شيء يتوقف على الشخص الذي له القدرة على إصابة الهدفين المتبقيين. و مع ذلك يرى البعض أنه يمكن الحصول على المعلومة الجيدة، في أسرع وقت و أيضا بتكلفة منخفضة بالتنقيب عن البيانات و استخلاص الإشارات الضعيفة و المعلومات الهامة، من خلال استخدام بعض أدوات جمع البيانات مثل: *Textmining*, *Dataminig* \* *infométrie* \*\*\*.<sup>(2)</sup>

في هذه المرحلة تعتمد وظيفة الجمع على دقة البحث ومدى ملائمة أو واقعية أهداف عملية الذكاء الاقتصادي. و تختلف المعلومات من حيث تصنيفها لذا فمن الصعب وضع نظام قياسي لتصنيف المعلومات لتعطي كافة الأغراض و تكون مناسبة لكافة المواقف، و تختلف كذلك من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة فنجد معلومات متعلقة بالسوق، البيئة، البورصة، التجارة و غيرها و هذا ما يفسر التعدد في أنواعها و مصادرها، و تنقسم مصادر جمع المعلومات إلى:<sup>(3)</sup>

(<sup>1</sup>) فالنتة اليمين، (2013): البقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المؤسسات، غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص 76-77. \* تستند على مبدأ وجود علاقة ما بين عناصر المعلومات المعالجة و المفاهيم التقنية أو العلمية. حيث تسمح بتوفير مؤشرات كمية أو علائقية. \*\* هو سريرة لاكتشاف الارتباطات الجديدة، والأنماط والاتجاهات من خلال كميات كبيرة من البيانات المخزنة في المستودعات، وذلك باستخدام تكنولوجيا التعرف على نمط والإحصائية وتقنيات رياضية.

\*\*\* هو أسلوب لأتمتة تجهيز كميات كبيرة من النص لاستخراج محتوى الاتجاهات الرئيسية وتحديد موضوعات مختلفة إحصائيا مناقشتها. وتستخدم هذه التقنية خاصة للمعلومات المتاحة على شكل بيانات رقمية.

(<sup>2</sup>) LECANTE Christophe. (2005) : *TecknowMetrix : une société innovante en veille stratégique*, les Matinales, cycle2, accompagner l'innovation, l'Agence de Développement du Val de Marne, France, septembre 2005, p : 10.

(<sup>3</sup>) استخلصت الباحثة مصادر جمع المعلومات من خلال اطلاعها على المراجع التالية:

- MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel . (1995) : *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : éditions d'organisation, p : 30.
- MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel. (1995) : *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : éditions d'organisation, p-p 35-37.

- مصادر رسمية: و هي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي أو معلوماتي، وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي و تتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في: الصحافة العامة و المتخصصة، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة، براءات الاختراع، وسائل الإعلام كالتلفزيون و المذياع، الكتب و الدراسات و كل المصادر الشرعية.

- مصادر غير رسمية: الميزة الأساسية لهذه المصادر هي المعلومات التي تزود احتياجات الباحث الذي أراد جمعها، ويجب أن تكون للاتصال بمعنى النقل، اجتياز الوقت، القدرة على الإدراك والفهم، الإحساس، اللمس، سلوك الإدراك. وتتمثل هذه المصادر في: المنافسون، الموردين والمقاولين من الباطن ( و تعتبر من مصادر المعلومات المعروفة جيدا في المؤسسة)؛ البعثات، الدورات الدراسية والمعارض؛ الندوات والمؤتمرات والحلقات الدراسية؛ الجمعيات المهنية واللجان والندوات؛ المتقدمين للحصول على فرص العمل؛ الموظفون المؤقتون والمتدربين والطلاب؛ و المصادر الداخلية للشركة وغيرها من المصادر الأخرى.

3. عملية بث المعلومات: المقصود بعملية البث حسب النموذج، العمل على إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو انه يجب تخزينها و حفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة، لكي يتم استرجاعها لاحقا وقت الحاجة إليها، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدمها (accès libre) فالمعلومة التي تم جمعها لا تجدي نفعا ما لم تنتشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان و المكان المناسبين لاستغلالها من طرف متخذي القرارات في المؤسسة. و عليه يقول *Martinet et Marti* : " المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئا في حد ذاتها، و قد تفقد أهميتها إذا لم تستخدم في الوقت المناسب و من طرف الشخص المناسب فكلما تم نشرها في الوقت المناسب للاستخدام كلما زادت قيمتها أكثر".<sup>(1)</sup> بحيث تلعب عملية نشر المعلومات دورا هاما في فعالية نظام الذكاء الاقتصادي، و تعتبر خطوة حاسمة فيها، من خلال تامين الخطوات السابقة، و تفعيل الخطوات اللاحقة، و قد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيرا في نشر و تخزين و استخلاص المعلومات المناسبة. فهي داعمة لتبادل و نقل البيانات من جهة و توليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى. و عند تزواج تكنولوجيا المعلومات تقنية تكنولوجيا المعلومات و تقنية الاتصال أصبحت عملية تبادل المعلومات تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة، حيث تتفاعل العديد من الأطراف ذات المصالح و المنافع المشتركة، و تتشابك

(1) MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel, **Op-Cit**, p : 80.

فيما بينها في تنظيم منسق، بغرض المشاركة في نقل و تبادل المعلومات التنافسية و تقاسم الخبرات، في مواجهة الشكل الجديد للمنافسة. (1)

و يجدر بالمختص في الذكاء الاقتصادي إعطاء قيمة للمعلومات بعد تحليلها، من خلال نشرها داخل المؤسسة، لكي تسهم في تحقيق قيمة مضافة، بغية إيصالها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب، ويعني توزيع المعلومة إرسالها عبر قنوات مختلفة، فعلى المؤسسة أن تمتلك هذه القنوات بصورة كافية و مفتوحة لمحيطها، وذلك بالاعتماد على تدفقها، و لقد أخذت عملية توزيع المعلومات أهمية بالغة خاصة إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها. و حسب LESCA فإن المعلومة يمكن أن توزع انطلاقا من ثلاث تدفقات: (2)

- تدفق المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة لنفسها،
- تدفق المعلومات المستمدة من خارج المؤسسة و المستعملة من طرفها،
- تدفق المعلومات المنتجة من داخل المؤسسة و الموجهة نحو الخارج.

وتعمل هذه المرحلة على: (3)

- تحضير المعلومات، تهيئتها وتقديمها لأعوان الاقتصاديين؛
- نقل المعلومات بصفة سرية للعملاء؛
- توزيع ونشر المعلومات المناسبة للشخص المناسب وبكل سرية؛
- تنظيم وتنسيق تنفيذ الأعمال.

**الزمن الثاني: زمن الاستغلال Temps d'Exploitation:** يتعلق هذا الزمن بالاستعمال العقلاني للمعلومات، فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى و لا قيمة حتى يتم معالجتها و تحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة و أهمية أكثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و التكتيكية أيضا. و يتكون هو الآخر من عمليات يمكن ذكرها كما يلي:

(1) فالنتة اليمين، مرجع سابق، ص 78.

(2) LESCA Humbert et LESCA Elisabeth. (1995) : *Gestion de l'Information : Qualité de l'Information et Performance de l'Entreprise*, Paris : LITEC : Librairie de la Cour de cassation, p-p 24-26.

(3) Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2007) : *L'intelligence économique d'entreprise à la puissance processus*, les dossiers du club des pilotes de processus avec la collaboration du CIGREF et l'Aval de l'académie de l'intelligence économique, Version 1, Février 2007, p : 14.

4. **عملية معالجة المعلومات:** إن معالجة المعلومة هي أساس نظام الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، والمعالجة تمثل تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. و تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية وغنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما بين سطور الوثائق.

خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصل عليها في شكلها الخام، بغرض انتقاء المناسب منها فقط، و التي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما و قد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر و لا تعطي الدلالة الكافية و المؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى و فائدة، و تضيفي قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تعالج و تتحول إلى معلومات مفيدة. (1)

و عليه، فالأخذ بالمعلومة و هي مجردة و متفرقة قد لا يجدي نفعاً، فيما لو تم تجميعها بغيرها من المعلومات، ووضعها في سياقها المناسب " فالمعلومة المفيدة ليست جمع و لا زيادة في حجم المعلومات و لكن العكس تماما، تخفيض في الكم الهائل من المعلومات بتجميع صائب يساعد على الفهم و الاعتماد". (2)

**عملية تحليل المعلومات:** المقصود بهذه العملية العمل على التأكد من صحة المعلومات الواردة قبل استعمالها، ففي هذه العملية تتم تصفية البيانات (*filtrage des données*) التي تم جمعها سابقا للتأكد من صحتها قبل استعمالها، و خلوها من الأخطاء و التشويش و التعقيم. و بالتالي، إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها، أو أنه يتم قبولها و بالتالي تثبيتها (*validation*). و على هذا الأساس، ووفقا لهذا النموذج فإنه يتم التأكد وجوبا من: محتوى هذه المعلومات، أهميتها المحتملة بالنسبة للمؤسسة، صحة مصدرها، درجة موثوقيتها. (3) و بتأكيد أن ما يواجهه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجتها، وهو ما يتطلب العمليات التالية: (4)

- التقييم؛

(1) MEVEL Olivier et ABGRALL Philippe. (2009) : *Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles*, Revue internationale d'intelligence économique, volume 1, N°1, 2009, p : 04.

(2) LESCA Humbert, KRIAA-MEDHAFFER Salima et Annette CASAGRANDE. (2010) : *la surinformation causée par l'internet : un facteur paradoxal largement avéré : veille stratégique –cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions*, Revue des sciences de gestion, N°245-246, septembre-décembre 2010, p : 40.

(3) فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 79.

(4) MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel. (2001) : *l'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, op-cit, p-p 57-74.

- فرز المفيد منها من غير المفيد؛
- تحليل وتحويلها إلى شكل مناسب.

5. **عملية استعمال المعلومات:** حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة و عقلانية فانه يجب إن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي و العملي للمعلومات التي تم تثبيتها و التأكد من سلامتها من طرف المكلفين باليقظة، في عملية اتخاذ القرارات و الغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط. (1)

من خلال المراحل السابقة الذكر يمكن استنتاج بأن نظام الذكاء الاقتصادي وظيفة تنظيمية و توليفة تجمع بين أدوات المعلوماتية مع التحليل والقدرة على التركيب التكنولوجيا لمساعدة صانعي القرار في المسح وتحليل الأنشطة بغية إعطاء قيمة للمعلومات بعد تحليلها، من خلال نشرها داخل المؤسسة و إيصالها إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.

### المبحث الثاني: الذكاء الاقتصادي: أبعاده، مستوياته و وسائله

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من ابرز التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات و تعاظم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، و يعتبر من المصطلحات الحديثة و التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة. و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد، أعمدة، مستويات و وسائل الذكاء الاقتصادي بنوع من التفصيل.

#### المطلب الأول: أعمدة و أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي

يغطي الذكاء الاقتصادي أنشطة ترصد البيئة الداخلية و الخارجية بغية تشخيص نقاط القوة و الضعف، وكشف التهديدات و استغلال الفرص و استباق التغيرات و التطورات الحاصلة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي و خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط و التأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة، وهو يمثل مقارنة متعددة الأبعاد و التخصصات، تكنولوجيا، اقتصاديا و قانونيا حيث يقتصر على المعلومات التي تم الحصول عليها ضمن الأطر القانونية ذات الصلة. (2)

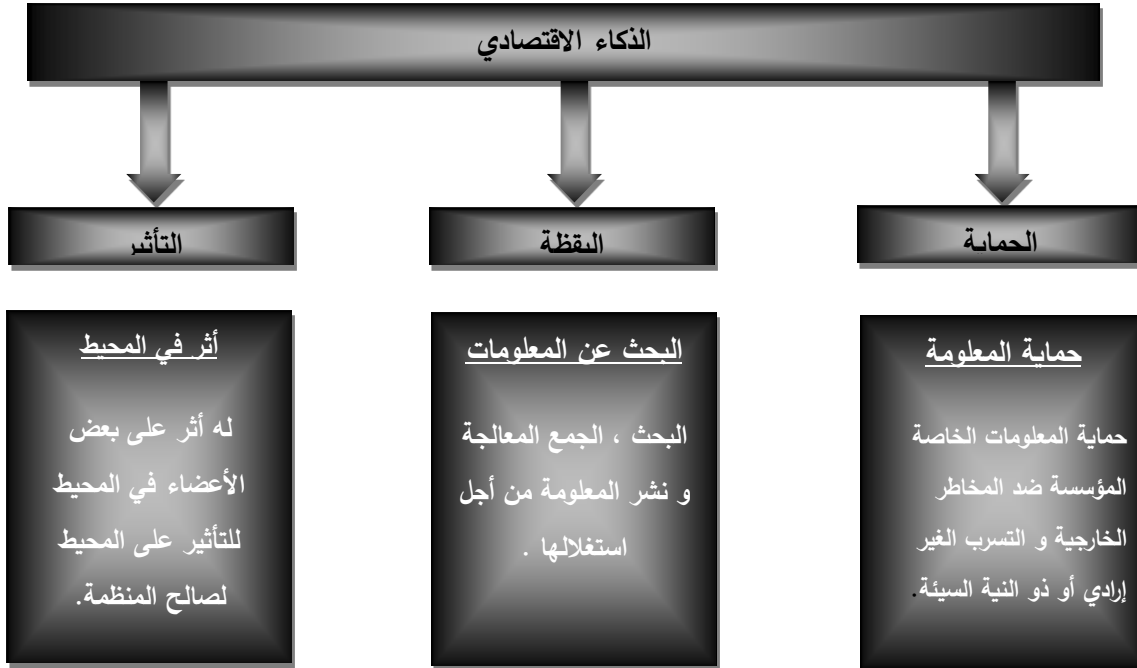
(1) فالتة اليمين، مرجع سابق ، ص 79.

(2) LARIVET Sophie et BROUARD François. (2007) : *stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique*, Communication soumise au 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, SHERBROOKE ,4-5 octobre 2007, p-p 3-5.

الفرع الأول: أعمدة نظام الذكاء الاقتصادي

إن نطاق الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من العلوم و المتمثلة في: الأمن الاقتصادي، اليقظة، الاستعلام، اللوبي (جماعات الضغط)...الخ. لكن يبقى مصطلح الذكاء الاقتصادي يتمتع بنوع من الاستقلالية. و يركز على ثلاثة دعائم مهمة و عناصر أساسية و الشكل التالي يوضح أهمها: (1)

شكل رقم I. 02 : أعمدة الذكاء الاقتصادي



Source : M.Boudjemia. (2008) : *Intelligence économique : concept, définition et mode opératoire*, séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, 23 décembre 2008, p : 06.

أولاً- الحماية (La Protection): أو إدارة المخاطر المعلوماتية يتم استخدام وظيفة الحماية لحماية المعلومات التي بحوزة المؤسسة أو التي تصدرها، بما في ذلك ملكيتها من قبل المنافسين. وظيفة إدارة المخاطر المعلوماتية تحافظ على تباين المعلومات لصالح المؤسسة التي تدير هذه المخاطر، وذلك لضمان سلامة وأمن المعلومات في المؤسسة. كذلك إدارة براءات الاختراع تعد جزءا من الترسانة الدفاعية للمؤسسة. ويمكن تحديد أهداف الحماية كالتالي: (2)

- حماية الأصول غير الملموسة للمؤسسة؛

(1) Ibid.

(2) Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : *Protection de l'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques*, Rapport de CIGREF, France, 2008, p : 10.

- تحديد المبادئ، التوجيهات العامة والأولويات؛
- وضع وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات (السياسات، الأدوار، المسؤوليات، العمليات والمعايير)؛
- رفع الوعي وتنقيف الإدارة / الموظفين في جميع المستويات؛
- تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الأولوية؛
- ضمان الامتثال والرقابة.

**ثانيا- اليقظة (La Veille) :** و هي من بين أعمدة الذكاء الاقتصادي الذي يركز عليها أساسا حيث تعد كأسلوب و عملية منظمة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، تساعد في دعم القرارات من اجل تنمية، تطوير المؤسسة، ضمان بقائها و تحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي، فهي تهدف لمراقبة وتحليل البيئة التنافسية واكتشاف الإشارات الضعيفة وتبيان التوجهات الناشئة، كما يتم استخدامها لاستباق التهديدات والفرص، وهذا يعني الحد من عدم اليقين. ويمكن للمؤسسة أن تمارس اليقظة بمعنى دقيق للكلمة (تحويل المعلومات إلى معرفة)، فمن خلال هذه العملية تسعى المؤسسة أن تكون الأكثر دراية بالبيئة من منافسيها، وأن تكون على علم بها.

**ثالثا- التأثير (L'influence) :** إن استراتيجية التأثير تشمل الأنشطة التي تنفذ بصورة مباشرة أو غير مباشرة، من قبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية و/أو الدول لتوجيه القرارات في الاتجاه المطلوب،<sup>(1)</sup> وهي العملية التي نفذت عمليات الاتصال عن طريق العامل الاجتماعي، السياسي والاقتصادي من أجل التوصل إلى هيكلة الأعمال والممارسات من الجهات الفاعلة المستهدفة. فعملية التأثير على البيئة تكون من خلال وسائل الضغط المعلوماتية، وأعمال الضغط تعتبر تطبيق للتأثير الكلاسيكية التي تمارسه الشركات، فالضغط هو حالة خاصة من التأثير العملي لأنه يركز على البعد السياسي لإستراتيجية الشركة، ولكن هناك غيرها من السياسات التي يمكن تصنيفها إلى فئتين هما: (2)

- **التنسيق:** الشركات ترسل إشارات التنسيق عندما تريد تجنب الاصطدام المباشر مع الشركات المتنافسة (تجنب)، أو مع الشركات الشريكة (الاتفاق).

(<sup>1</sup>) BEN ARFA Hajer et ZERIBI BENSLIMANE Olfa. (2010) : *L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions*, article soumis à la Revue officielle de l'Association Internationale de Management Stratégique AMIS, 2010, p : 06.

(<sup>2</sup>) LARIVET Sophie, **Op-cit**, p : 04.



- **إحباط (تشبيط):** الشركات المتنافسة: ويتضمن تشويش نظامها الاستعلامي للتحريض على الأخطاء أو شلها.

ومما سبق نستخلص بأن الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، إنه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية للمعلومات والتأثير على البيئة، فهو نظام يتكون من ثلاثة أعمدة مترابطة و متكاملة و هي اليقظة ، الحماية و التأثير و هذه المكونات تعد ركائز الذكاء الاقتصادي، حيث أن اليقظة تعد كمسار معلوماتي يساعد المؤسسة على الإصغاء المسبق لمحيطها الخارجي و تحليله لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية، كما أن الذكاء الاقتصادي يعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد المخاطر الخارجية كالسرقة والرشوة وقرصنة مواقع الانترنت والتصنت واعتراض المكالمات الهاتفية والتطفل على أنظمة المعلومات و المراقبة غير الشرعية و حماية للإرث المعرفي، و يعمل على استغلال المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من التأثير على بيئتها لجعلها اثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال عمليات الضغط و التأثير.

### الفرع الثاني: أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي

يقوم الذكاء الاقتصادي على مقارنة ديناميكية جماعية تحترم القانون، و تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المعلومات، و حمايتها و تقاسمها و استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دعما لتنافسية المؤسسة و لنفوذ الدول و الحكومات، حيث يرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الاقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات، و يمكن حصر مفهوم الذكاء الاقتصادي في كونه سياسة عامة تحدها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. و تنبني عملية الذكاء الاقتصادي على الأبعاد التالية: (1)

**أولاً- 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 و المعلومات العامة والخاصة، و تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة و خلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية و العالمية و ذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة

(1) CLERC Philippe. (2003): *intelligence économique: enjeux et perspectives Débats Et Tendances*, Université Panthéon-Assas paris II, p -p 324-337.

السوقية و تحقيق الفاعلية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها، إضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار.

**ثانيا- سياسة الأمن الاقتصادي:** تقوم سياسة الأمن الاقتصادي على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل وتيسير سبل التقدم والرفاهية و تقليص الانكشاف ومنع التهديد الاقتصادي و تعظيم التنافسية وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع، والسيطرة على معدل واتجاه التنمية الاقتصادية ومقاومة وتحدي التداعيات السلبية للالتزامات الاقتصادية الخارجية. وأصبح التحدي الرئيسي للأمن الاقتصادي الوطني يتمثل في حماية "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية و العلمية للوطن، و أصبحت الدولة تعترف و تقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفقتها عنصر أساسيا في الأمن الاقتصادي الوطني في حماية و متابعة مصالحها الخاصة المشروعة. و يمكن الحصول على حقوق أمن المعلومات من خلال: الملكية الصناعية (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الرسومات و النماذج) و حقوق الطبع والنشر (البرمجيات) و السرية (بواسطة تنفيذ وسائل الأمن التقني، ومراقبة الدخول وتحديد الهوية، والتشفير المسموح به) و تطوير ثقافة الحذر في معظم الأحيان يتم تحديدها بالمؤسسات الكبرى وذلك بالتعاون مع الجهات المختصة في المجال. (1)

**ثالثا- سياسة التأثير:** تتركز 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 الهيأت المعروفة بإعدادها للنظم و المعايير حيث أن العمل الضغطي يقوم بالتأثير على القرار السياسي و الاقتصادي بشرح ضرورة و إيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى و الجامعات ، 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 و مسؤولية الفاعلية الاقتصاديين و يختلف هذا العمل من دولة لأخرى.

و مما سبق نستخلص بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد على ثلاثة دعائم و أبعاد و المتمثلة في:

- تشجيع التنافسية عن طريق غزو الأسواق الدولية و العالمية،
- دعم سياسة التأثير بالطرق الدبلوماسية،

(1) BRESSY Gilles et KONKUYT Christian. (2006) : *Economie d'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris : Édition Dalloz-Sirey, P : 126.

- ضمان الأمن الاقتصادي عن طريق سن القوانين و الأنظمة.  
و بالتالي فالذكاء الاقتصادي هو عنصر الحوكمة يتمحور حول ثلاثة أقطاب التي تكسب المؤسسة وضع يمكنها من الاستعمال الهجومي و الدفاعي للمعلومات على حد سواء من اجل جعلها أكثر كفاءة و بالتالي أكثر تنافسية.

### المطلب الثاني: مستويات نظام الذكاء الاقتصادي

يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوما جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات و المعارف، أيا كان مجالها، و الاستفادة منها كأسلحة استراتيجية في الصراع التنافسي المحموم بين المؤسسة و منافسيها. فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي، و فيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين: (1)

**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 منهجا اقتصاديا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الاستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقا لمقاربتين لتسيير المعلومة، إحداها دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي والثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي. (2)

**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 وحراسة 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، وسدّ الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات. (3)

(1)CHELL Amine. (2003) : *L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales*, communication soumise au XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AMIS), Les Côtes de Carthage, TUNISIE, les 3, 4, 5 et 6 juin 2003, p : 04.

(2) منصف مقايوب، (2009): الذكاء الاقتصادي و دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص 153.

(3) مسعود ديلمي، مرجع سابق، ص 18.

لهذا تضطلع 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 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 I. 03 : 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<sup>ème</sup> édition, paris, p : 13.

إن تطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى الدولة لا يعني بالضرورة تطبيق إجراءات حمائية للاقتصاد فيمكن اعتباره دعم لمعرفة الأسواق الدولية خاصة فيما يتعلق بانتقال المعلومات و توفير المعلومة الاقتصادية. و فيما يتعلق بتطبيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات فهو قابل للتطبيق نظريا في كل المؤسسات و لكن

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

ليس كذلك على المستوى العملي فالذكاء الاقتصادي يكون أكثر تطوراً على مستوى المؤسسات التي تطبق الاستراتيجيات التالية: (1)

-**العمل على المستوى الدولي أو مواجهة منافسين دوليين في السوق الوطنية:** إن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها من خلال تعقيدات البيئة الدولية و التي تتطلب تطبيق مفهوم اليقظة و حماية 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 و تقدير مدى ملائمتها. فالمؤسسة المعتمدة على هذه الاستراتيجية مطالبة بتوقيع تقليد منتجاتها، و لتتمكن 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 الهجمات الخارجية.

-**استراتيجية التركيز:** تتطلب استراتيجية التركيز معرفة دقيقة للسوق التي يجب أن تخضع للتجزئة. فنظام المعلومات أساسي لانتهاج استراتيجية التركيز و بصورة خاصة اليقظة التسويقية و التجارية.

-**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 هذا أن المؤسسة ستواجه بيئة جديدة و هذا يتطلب زيادة عن الحاجة إلى المعلومات مخاطر إدارة المعلومات. و تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على استراتيجية التأثير لتتمكن من الولوج في هذا القطاع.

لذا 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، و عليه لا توجد في النهاية مؤسسات كبيرة غير معنية بتطبيقه.

### المطلب الثالث: وسائل نظام الذكاء الاقتصادي

إن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هيأت كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية و طرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل

(1) 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.

مختلف المؤسسات و الهيئات عامة كانت أو خاصة. حيث هناك مؤسسات عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، و يمكن ذكر نموذج فولد *FULD* (1995)، و الذي ضم ست أدوات للتحليل التنافسي و الاستراتيجي و المتمثلة في: (1)

**أولاً- ملمح نوايا و قدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء و بتجديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم. ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات متمثلة في: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، و القرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، و الإدارة و العمليات.

**ثانياً- البناشماركينغ:** أداة لقياس و تقييم أداء المنظمات العامة والوحدات المحلية، وتحديد نواحي القصور فيها، مقارنة بالآخرين، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة، و تعد كدراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة تعلم، التزام للإدارة، وسيلة لتعريف و تشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق. و تعدّ من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية و الأداة المثالية لمساعدة منظمات الأعمال في معرفة موقعها بالنسبة للمنافسين الآخرين محليا و عالميا. بالتالي فهي أداة للتطور الاقتصادي.

**ثالثاً- تحليل الاستراتيجية المستقبلية:** ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي و المعروف باسم *SWOT*. حيث أن نتائج هذا التحليل تسمح بتحديد توجه استراتيجي و محاولة أولية للتدخل.

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

**خامساً- توقع إدخال منتج جديد:** في هذا الإطار يقترح نموذج فولد *FULD* ما يسمى بـ *Timelining*، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها.

(1) 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, 482 p.

سادسا- تحليل التكاليف: و يعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية، ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كحشاء المعدات، البنايات، التجهيزات و التكاليف الإدارية. و تجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات و الهيئات يطور طرق خاصة بها في هذا المجال و ذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها و مجالات تدخلها. إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، الحصول على حصص سوقية إضافية و تنمية الإبداع و التحالفات الاستراتيجية و كذلك ضمان ديمومة المؤسسات و تنافسيتها عن طريق: قدرات الإبداع، كفاءة الأداء و الديمومة.

ومن الطرق الكمية المستخدمة في تحليل نتائج الذكاء الاقتصادي، يمكن ذكر إدارة المعارف و استخراج المعارف من البيانات *Dataming*، و هذا 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، ذلك أن مستودع البيانات يخزن حجم كبير جدا من البيانات غير المتجانسة كسلوك الزبائن و خصائص المنتجات و مستويات الإنتاج ، أحجام المخزونات، أحجام المبيعات و غيرها. (1)

### المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي

يعد الذكاء الاقتصادي من بين الأفكار و المقترحات الجديدة التي طرحتها الاستراتيجية الصناعية، باعتباره أداة فعالة لمساعدة الاستراتيجية و الاقتصاد الوطني لتحقيق أهدافه التنموية وكذا حماية التراث الوطني في بعده التكنولوجي و الصناعي، فهو بمثابة ثورة ثقافية، فن المعرفة، و أساس القوة الاقتصادية. ارتبط الذكاء الاقتصادي بعدة مفاهيم، إذ أنه في بعض الأحيان يكون هناك خلط بينها و خاصة أن المعلومة- المعرفة تعتبر الرابط المباشر بينهما، وفي هذا الصدد سيتم التعرض إلى أهم هذه المفاهيم: يقظة استراتيجية، نظم المعلومات، التجسس الاقتصادي و البانشماركينغ.

#### المطلب الأول: اليقظة الاستراتيجية كرادار للمؤسسة

تشهد بيئة الأعمال أكثر من أي وقت مضى تحديات كبيرة ناتجة عن انفتاح الأسواق على بعضها البعض بسبب العولمة و زيادة حدة المنافسة، و غزارة الابتكارات التكنولوجية، كل هذا جعل منها منبعا لعدم التأكد و الغموض و عدم الاستقرار. الأمر الذي فرض تحديا كبيرا أمام المؤسسات الاقتصادية من أجل تأكيد وجودها

(1) FULD Léonard M..op-cit, 482 p.

و ضمان استمرارها، و تحقيق هذا يتطلب رفع قدرتها التنبؤية و الاطلاع الجيد و المستمر على المحيط بإتباع مبادئ اليقظة الاستراتيجية التي تعد من الآليات الأكثر فعالية في التعامل مع عدم التأكد و التغير البيئي، خاصة في ظل الانتشار الواسع و الاستحداث الكبير في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، التي فرضت تحديات جديدة ينبغي الاعتماد عليها في إرساء نظام فعّال لليقظة الاستراتيجية.

لقد انتشر مصطلح اليقظة في فرنسا منذ بداية سنوات الثمانينات (1980) فترة تطور الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات،<sup>(1)</sup> و استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار و هذا لحماية منطقة ما، و يقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم و المستمر لرصد بيئة المؤسسة و الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، و المراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف. <sup>(2)</sup> و لقد 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 و هو الرادار الثاني يتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه و جمع المعلومات الخاصة به. <sup>(3)</sup> و ارتبط مفهومها في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية، في حين المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.<sup>(4)</sup>

### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ و تطور في مجال إدارة الأعمال، ارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة و تحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات. و قد اخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، و اتخذ مفاهيم و دلالات عديدة، إذ هي تباينت و اختلفت فيما بينها، و في ذلك تكامل للرؤى لضبط مفهوم اليقظة و إيضاح علاقتها بمفاهيم قريبة المعنى، و أخرى ذات صلة بها. لقد قامت *Corine COHEN* عام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الانجلوساكسونية حول المفاهيم المتعلقة برقابة المحيط و باليقظة و بالذكاء الاقتصادي و كلها

(1) 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.

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

(3) MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel. (1995) : *op-cit*, p : 12.

(4) رتيبة نحاسية،(2003): أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 65.



مفاهيم ذات أهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن مستجدات العصر الراهن.<sup>(1)</sup> من الصعب تحديد معاني و دلالات كل منها و هذا ما اتفق عليه العديد من الباحثين و المهتمين بالموضوع.\*

استخدم مصطلح *Environmental Scanning*\*\* في الأدبيات الانجلوسكسونية، منذ 1967 بغرض التعبير عن القيام بعمليات مسح و رقابة المحيط، و هو ما يرادف اليوم مفهوم اليقظة قبل أن يحل محله مصطلح الذكاء التنافسي المستعمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي أثناء مواجهة المنافسة، خاصة عندما أطلق Benjamin GILAD على هذه المواجهة لعبة حرب الأعمال Business Wargame. و استعمل فيما بعد ضمن إطار أكثر تحديدا، إشارة للعمليات الاستعلامية التي تقوم بها المؤسسة أثناء رقابتها لمنافسيها، و في مسحها لمحيطها التنافسي.<sup>(2)</sup> حيث عرّف مصطلح المسح البيئي بأنه: " نظام متكون من مجموعة رادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط التي قد ينجّر عنها فرص أو تهديدات على المؤسسة... كما يقوم نظام المسح الفعّال برصد الإشارات الضعيفة و علامات الإنذار المبكر، و التي تساعد على وضع و تطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث".<sup>(3)</sup> و لقد شبهه Aguilar 1967 في كتابه *Scanning the business environment* ما تقوم به المؤسسة أثناء عمليات رقابة المحيط و هي تبحث عن المعلومات في وسط من الأحداث، بعمل جهاز الرادار في الرصد و المراقبة الدائمة، و دعا إلى ضرورة وضع نظام لمسح المحيط *Système de balayage* أطلق عليه PORTER 1980 نظام الذكاء التنافسي واضعا بذلك عمليات المسح و الكشف و الرصد، ضمن سياق البحث عن أية معلومة أو إشارة لاستغلالها في تحقيق السبق التنافسي استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة، حيث تدار على أساسها معركة بين المتنافسين.<sup>(4)</sup> و في ذات السياق عرّفت اليقظة بأنها: " عملية إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة

(1) Corine COHEN. (2000) : *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires*, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, Université AIX MARSEILLE III, Mars 2000, p : 08.

\*فقد تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف بحسب هذه الدراسة، ثلاثة منها فقط كانت أكثر تداولاً منذ سنة 1967 و هي:

Business Intelligence, Competitive Intelligence, Environmental Scanning.

\*\* لقد ظهر مصطلح المسح البيئي أول مرة في الأدبيات الانجلوسكسونية عند العديد من الباحثين أمثال: AGUILAR 1967, ANSOFF 1967, ETZONI 1977, Hambrick 1979, Godwialla 1980, Thomas 1984 و يقابله مصطلح *Balayage* عند الفرنكوفونيين، و الذي تم استعماله في العديد من الأعمال.

(2) BONNECARRERE Thomas, DUBOIS Nelly, ROLLET Florentin et SOULA Olivier. (2011) : *intelligence économique et stratégique, le cas des Etats Unis*, base de connaissance de l'association AEGE, Etats généraux de l'intelligence économique, Ecole de guerre économique, Paris, p : 04.

(3) NARCHAL R.M. (1987) : *an environmental scanning system of business planning, long range planning*, international journals of strategic management, vol 20, N°06, p : 97.

(4) BONNECARRERE Thomas, DUBOIS Nelly, ROLLET Florentin et SOULA Olivier., *op.cit*, p : 03.

بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص و تقليص عدم اليقين".<sup>(1)</sup> كما عرّفت على أنها: "المراقبة الشاملة و الذكية لمحيط المؤسسة، للحصول على المعلومات التي تساعد على التنبؤ بالمستقبل".<sup>(2)</sup> و على هذا الأساس، تعمل اليقظة عمل نظام الرادار في الرصد و المراقبة المستمرة، و في الكشف عن أية إشارة تنبيهية للاستدلال بها عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة، و الغرض من كل ذلك هو سبق المنافسين.<sup>(3)</sup> هذه العملية الاستعلامية هي بمثابة رادار بشري و تكنولوجي يسمح للمؤسسة بالكشف عن الإشارات الضعيفة حول ما يحيط بها و يقلص لديها حالات الشك و عدم اليقين.<sup>(4)</sup>

عموما تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية معلوماتية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية، للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في بيئتها. بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد. تم الإشارة إليها في نموذج اتخاذ القرار لـ *H.Simon* بعبارة ذكاء بيئة المؤسسة. وهي نشاط يجب أن تقوم به المؤسسة بصفة دائمة، يحدد مجالها بالملاحظة الخارجية،<sup>(5)</sup> و هي بذلك ترتبط ارتباطا شديدا بالاستغلال المنظم و المنتظم على وجه الخصوص للمعلومات الاستراتيجية، تتضمن هذه التقنية الاستماع و الملاحظة من اجل الكشف و تحديد كل المستجدات اللازمة للتطور التقني الجوهري للمؤسسة في مواجهة المنافسة العالمية. مما يعني أنها العملية التي تسمح:<sup>(6)</sup>

- بإجراء عمليات مراقبة روتينية للقطاعات التكنولوجية، و للقطاعات السوقية، للمنافسين و من ثم الاستغلال الرشيد من البيانات التي تم التقاطها.
- تعلّم كيفية جمع و استخدام المعلومات غير رسمية.
- إبراز الجانب الهجومي و البحث عن كيفية اغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي أيضا و الحاجة إلى الكشف عن المخاطر و التهديدات.

(1) LESCA Humbert. (1994) : *veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise - Etat de la question et axes de recherche*, article publié à la revue Economies et sociétés, série sciences de gestion SG, volume 5, N°20, mai 1994, p : 32.

(2) HERMEL Laurent. (2001) : *maîtriser et pratiquer la veille stratégique*, Association Française de Normalisation AFNOR groupe, Paris, p : 03.

(3) LESCA Humbert et CASTAGNOS Jean-Claude. (2004) : *capter les signaux faibles de la veille stratégique ; retours d'expériences et recommandations*, E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 4, N° 7, jun. 2004, p p. 15-34.

(4) LESCA Humbert et BALLAZ Bernard. (1992) : *le processus de veille stratégique, l'examen de quelques questions importantes*, cahier de CERAG, N° 9205, p : 02.

(5) LEBAN Raymond. (2005) : *Management de l'entreprise et meilleurs pratiques*, [en ligne], 2ème édition, Paris : édition d'organisation, p : 332. Disponible à partir le site: [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133822/TDM\\_Leban.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133822/TDM_Leban.pdf) (consulter le 19.09.2012 à 16.35).

(6) JAKOBIAK François, (2004) : *l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, 1ère édition, Paris : édition d'organisation, p : 335.

الفرع الثاني: ممارسات اليقظة الاستراتيجية

معياريًا قامت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) في افريل 1998 بوضع المعيار XPX50.053 و المتعلق باليقظة باعتبارها نظام اقرب ما يكون لنظام المعلومات الاستراتيجية، و شديد الارتباط بالذكاء الاقتصادي و عنصرا هاما منه، يتضمن هذا النظام عمليات ديناميكية من اجل مراقبة المحيط، و تتطوي على العديد من المراحل، تشكل فيما بينها نشاط مستمر تتكفل به خلايا اليقظة، قد تشمل المؤسسة ككل أو احد أنظمتها الفرعية. (1) و هي تحتوي على أربع مكونات ثانوية (أنواع) و المؤسسة ليست مضطرة بالضرورة إلى تنفيذ أو ممارسة جميعها بل يمكنها أن تختار الأنسب إلى وضعيتها و يمكن تلخيصها فيما يلي: (2)

**أولاً- اليقظة التكنولوجية (Veille Technologique):** تشير إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، و الوسائل المسخرة، الإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات و المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية و التكنولوجية، و التي تهم المؤسسة حاليا أو مستقبليا. و هي تأخذ أشكالا عديدة و تتمثل على العموم في:

- جمع المعلومة العلمية، التقنية و التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية،
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين،
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي مثل الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق و أساليب الصنع و ظهور مواد و مفاهيم جديدة.

يعتبر هذا النوع جد هام للمؤسسة، لان التعرف على استراتيجيات المنافسين و كذا ما ينتظره الزبائن(الحاجات و الرغبات) هي النقاط الأساسية لوضع استراتيجية المؤسسة، و كثيرا ما تظهر مجموعة من التهديدات من قوة المنافسين في المجال العلمي التكنولوجي، و المؤسسة تسعى للتعرف على الابتكارات التكنولوجية الحديثة لأنها تمثل فرصة سانحة للتطور و الدفاع من استراتيجيات الهجومية للمؤسسات المنافسة.

**ثانيا- اليقظة التنافسية (Veille Concurrentielle):** فهي ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله أن تحصر قدرتها التنافسية الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية و مالية من خلال الإصغاء المستمر لما يجري

(1) Association française de normalisation AFNOR. (1998) : *prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*, normalisation française XPX50.053, 1<sup>er</sup> tirage 98-04, Paris : AFNOR, Avril 1998, p : 11.

(2) عقون شراف، محمد هبول، (2014): *اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حالة الجزائر*، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملقي الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، المنعقد يومي 17 و 18 مارس 2014، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص ص 5-7.

في المحيط و المتعلق بالمنافسة و منافسي المؤسسة، فالمؤسسة تبحث جاهدة أن تكون على علم بالقدرات التقنية و التسويقية و التسييرية للمنافسين الفعليين، كما تبحث أن تكون على دراية تامة بالمنافسين المحتملين و إمكاناتهم. و اليقظة التنافسية بطبيعتها تمكن المؤسسة من المقارنة المستمرة لقوتها و ضعفها في شتى المجالات مع قوة و ضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، و لاشك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم، الإنتاج و التكاليف، فهي تهتم بحراسة قوى و ضعف تنظيم المؤسسة و التصنيع و التكاليف. بحيث أنها تهتم بالمداخل الجديدة إلى السوق التي قد تظهر بشكل إنتاجي فعال.

**ثالثا- اليقظة التجارية و التسويقية (Veille Commerciale et Marketing):** فهي تلك اليقظة التي تخصص المجال التسويقي و تهتم بالعلاقات التجارية و بالطرق و الكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المستهلكين يبقى محل اكبر اهتمام، و يكمن اعتبارها ذلك النشاط بالمؤسسة الذي يقوم بدراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن، و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نمو السوق، بحيث تمكن المؤسسة من تشخيص نقاط قوتها و ضعفها في تعاملها مع السوق قصد تحسين أدائها و تنافسيتها.

**رابعا- اليقظة الاجتماعية (Veille Sociétale):** تتمثل في ملاحظة و تحديد كل الظواهر الاجتماعية من صراعات اجتماعية، التعارضات الدينية و العرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. و كل ما يستوقف انتباه المتيقظ و يهدد من سلامة أو يعزز من التماسق التنظيمي. و تهدف إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عمالها، كما تمنح لمسيرى المؤسسة:

**خامسا- اليقظة البيئية (Veille Environnementale):** فهي المراقبة و التيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة، و تخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة: اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية، اليقظة السياسية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة الجيوسياسية، اليقظة الثقافية. و تسمح اليقظة البيئية بـ:

- تحديد و مراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية و الاحتياجات...)،
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة و سهولة معالجة المشاكل الداخلية،

- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام و مستوى المداخل و الأجر و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج،
- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين و إجراءات و معايير و قواعد، و التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

سادسا- **يقظة الصورة (Veille Image):** تشير إلى صورة (إيجابية أو سلبية) عن العلامة التجارية، المؤسسة، الإدارة، شخصية عامة، على شبكة الانترنت. فهي تمثل أيضا اسم الهوية الرقمية أو السمعة الإلكترونية، و التي عرفت دورا رئيسيا 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 و تهتم بجانب واحد من اليقظة و ذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة.

### الفرع الثالث: خلية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

من اجل 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 و المؤهلات التي تساهم بشكل فعال في رصد المعلومة أينما كانت و كيفما كانت و في الوقت المناسب، و بشكل مستمر، تضمن للمؤسسة الاقتصادية الاستدامة في بيئة سريعة التغيير و التطور، لذا يتطلب ذلك معرفة ممثليها، أوقاتها و أدواتها من اجل ضمان فعالية اليقظة الاستراتيجية.

### أولا- نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة

ينطوي نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية على نوعين أساسيين إحداهما مركزي و الآخر لا مركزي، و هما على النحو التالي: (1)

- **نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقنين، و معالجتها وفق برنامج و نظم خاصة، ثم تنشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة

(1) 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 28.03.2014 à 12 :36).

بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب مستويات من تعدد مسيري هذا النظام، و تكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحه.

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

### ثانيا- ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتيقظ احد أهم ممثلي عملية اليقظة و هو الشخص الوحيد الذي يجيد الاستشعار و الرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، مهمته الأولى بالأساس تتمثل في تحسين و تطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير ميزتها التنافسية و قدرتها التنافسية. بحيث يقوم بعمليات الرصد و الاستجابة على بيئة الأعمال و من المهام المؤكدة إليه يمكن ذكر: (1)

- 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.
- إثراء متخذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة في إطار القانون و القواعد الأخلاقية.

و المتيقظ يدعم المؤسسة بثلاث مهام رئيسية يمكن حصرها فيما يلي: (2)

- جمع المعلومات المفتوحة (المعلومات البيضاء و سهلة الوصول إليها و استغلالها و المتمثلة في المصادر الوثائقية ) و المعلومات شبه مفتوحة (المعلومات الرمادية و التي تكون موضوع للتملك عن طريق القانون الخاص و الترخيص أو حقوق الطبع و النشر و الذي يكون استغلالها أو استعمالها يخضع لتراخيص من صاحبها) بشكل استباقي على شبكة الانترنت،
- فهم القضايا و الرهانات الاستراتيجية للمؤسسة،

(1) 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).

(2) Ibid.

## الفصل الأول..... الاطار النظري للذكاء الاقتصادي

- معالجة المعلومات التي بحوزة المؤسسة لجعلها متنسقة و متكاملة و إجراء تحليل مفصل للمعلومات ذات الصلة،
  - تحديد قنوات التوزيع من المعلومات و تبادل التقارير وإدارة العلاقة مع المستخدمين.
  - نشر المعلومات داخل المؤسسة سواء لأقسامها المختلفة (التسويقية، التجارية، البحث و التطوير) أو مباشرة نشرها و بثها إلى المديرية قصد اتخاذ القرار.
- فهناك متيقظ داخل المؤسسة (تحت سلطة إدارة المؤسسة أو يكون تابعا هرميا لمسؤول اليقظة) أو خارجها بحيث يمكن أن يؤدي مهامه ضمن فرق عمل بوظائف مختلفة من خلال وحدة متخصصة أو وكالات استشارية. و المتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لان عملية اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق، و خلية اليقظة تضمن ذلك. و يمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور و خصائص كل واحد منه. و يمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور و خصائص كل واحد منهم.

### الجدول رقم I. 01: ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</li> <li>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعرضون على جماعة اليقظة المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</li> <li>- تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</li> <li>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</li> <li>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متخذو القرارات الاستراتيجية</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Les décideurs stratégiques</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</li> <li>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</li> <li>- معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة.</li> <li>- الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط.</li> <li>- مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدير</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>le directeur</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا.</li> <li>- القدرة على التحليل و التركيب و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</li> <li>- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمع.</li> <li>- المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات.</li> <li>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتيقظون الكبار</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>les veilleurs seniors</b></p>

## الفصل الأول..... الاطار النظري للذكاء الاقتصادي

<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)، -ضافة إلى روح الفضولية. -الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية مع -القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم. -قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات. -استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية اولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون <b>les veilleurs associés</b></p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل. -روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كتامين المكتبة، كاتب السر، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع. حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع و مرحلة معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسؤول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال <b>les employés</b></p>

من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الالكتروني:

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

### ثالثا- أوقات اليقظة الاستراتيجية:

اعتبرها *Pierrette* بأنها وظيفة ترتبط بتسيير المعلومات، تجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية. (1) مما دفع بالعديد من المؤسسات لإسناد هذه الوظيفة لهيئات خاصة سميت بخلايا اليقظة تقوم بجمع، و تحليل و توثيق و نشر المعلومات. كما أنها وظيفة إدارية وفقا لـ *Revelli* تتطلب تسخير الوسائل المادية، المعنوية، البشرية و الوقت اللازم. (2) فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها و أهدافها، و كذا ميادينها و اتجاهاتها و التي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي: (3)

- **يقظة نقطية (منتظمة) *Veille Ponctuelle***: و هي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع في وقت و سياق محددين، و هي تقترب من دراسة السوق.
- **يقظة مناسباتية *Veille Occasionnelle***: و هي يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، و المؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه على الدوام.

(1) 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, N°3, p : 18.

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

(3) Institut innovation informatique de l'entreprise (3IE), *la veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise* ?,[en ligne] 2001, p p 20-21. Disponible à partir le site électronique : <http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf>. (consulté le 26.03.2015 à 00:08).

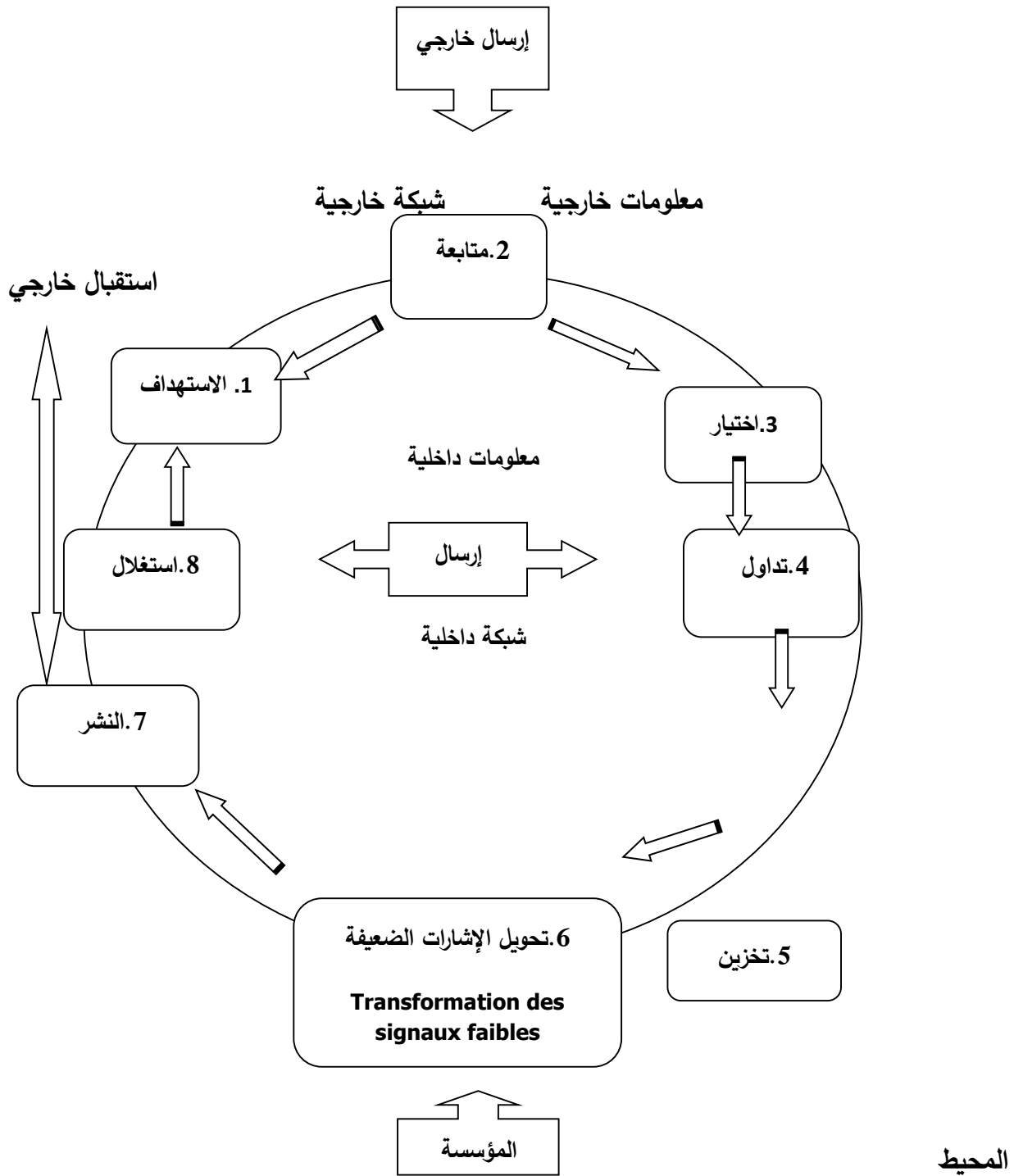


- **يقظة دورية (مكتبية) *Veille Périodique***: تعمل على مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المراقبة، و هي توضح موازنات المؤسسة والتقارير و الدراسات و مقالات المجالات و عروض المؤتمرات و نشرات المؤسسات المتخصصة و بنوك المعطيات.
- **يقظة دائمة *Veille Permanente***: تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، و هي تستنتج من توظيف رادار المراقبة (معلومات مبحوث عنها إراديا).

#### الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

رغم اختلاف المهتمين بموضوع اليقظة في تحديد دقيق لهذا المصطلح، إلا أن اغلبهم يؤكد أن اليقظة يجب أن تمر بمجموعة مراحل، بحيث تعددت النماذج التي تطرقت لذات الموضوع و من 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، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة و أخيرا استغلالها و هي موضحة في الشكل الموالي، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل و التكامل بين هذه الخطوات فيما بينها، باستخدام الشبكات الداخلية و الخارجية.

شكل رقم I 04: النموذج المرجعي لعملية اليقظة حسب LESCA Humbert



المرجع: فالتة اليمين، (2013): اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم تسيير المؤسسات، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 84.

تم صياغة هذا النموذج من منطلق أن اليقظة عملية طوعية، استباقية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد، باستهداف جزء من المحيط، ليكون موضع مراقبة و متابعة دائمة، في ظلّه تتقلص مساحة الرصد و يتركز فيه الانتباه، حيث يتم التقاط و استخدام المعلومات الاستباقية بغرض تخفيض درجة غموض الموقف، و استغلال أية فرصة ممكنة أو تجنب أي خطر محتمل و بالتالي الاستعداد المسبق لأي حدث قبل وقوعه، انطلاقاً من فهم و إدراك بوادر و ملامح حدوثه. (1)

يتولى القيام بهذه المهمة (وفقاً للنموذج) فئتين من المتابعين:

- **الفئة الأولى** داخلية و المسماة (*les traqueurs*) هذه الأخيرة تقوم بالتنقيب عن البيانات داخل المؤسسة، ضمن الأرشيف و قواعد البيانات و من مختلف مواقع العمل في المؤسسة. فهؤلاء الأشخاص حسب *Martinet et Marti* هم الأكثر كفاءة في ميدان التوثيق.
  - **أما الفئة الثانية** فهي خارجية تهتم باقتناء و تعقب مصادر البيانات ميدانياً، و التقاط المعلومات الخارجية، من خلال نقاط تلاحم المؤسسة مع محيطها الخارجي مثل الموردين و المنافسين و الزبائن و المعارض... الخ. (2) و تعتبر هذه الفئة أكثر أهمية نظراً لطبيعة مصادر هذه المعلومات. (3)
- و في مرحلة لاحقة، و بعد التقاط أولي للمعلومات و التأكد من موثوقيتها و من صحة مصادرها و تقليص من حجمها، من خلال انتقاء أولي للمعلومات التي من المتوقع أنها ذات أهمية بالنسبة لمستعملها في المؤسسة، يقوم المكلفين بعملية اليقظة (*les veilleurs*) بتداول المعلومات التي تم اختيارها، لكي يتم تخزينها في قواعد بيانات المؤسسة بحيث يسهل الوصول إليها، أو نشرها على مستعملها. أحياناً ما يكون ذلك عن طريق إطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود أي خطر أو فرصة، من أجل اتخاذ التدابير اللازمة في الزمان و المكان المناسبين. حيث تتحول المعلومات المنتقاة من مجرد كونها إشارة ضعيفة (*signal faible*) حول حدث ما، إلى علامة إنذار مبكر (*signal d'alerte précoce*) تنذر متخذ القرار أو مستعمل المعلومة عمّ يمكن أن يحدث مستقبلاً.

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

(2) LESCA Humbert. (2004) : *veille stratégique : la méthode L.E.S.C.Annin* , Edition Management et société (EMS), p : 94.

(3) MASSON Hélène, (2001) : *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, thèse présentée pour l'obtention d'un Doctorat en sciences de politiques, Faculté Jean Monnet, Université Paris sud XI, p : 21.

و لأن اليقظة عند *LESCA* هي عملية جماعية، تفاعلية فإن عملية تفسير و تحويل المعلومات و خاصة الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة عند استعمالها، إنما ينم عنها الإنشاء الجماعي للمعنى (*création collective de sens*) أو إيجاد المعنى الإضافي، أكثر مما تتضمنه المعلومات في حد ذاتها، و تسمى المعرفة الضمنية، و التي تضفي على المعلومات المنتقاة قيمة و منفعة اكبر أثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج و عند صياغة الفروض المستقبلية.

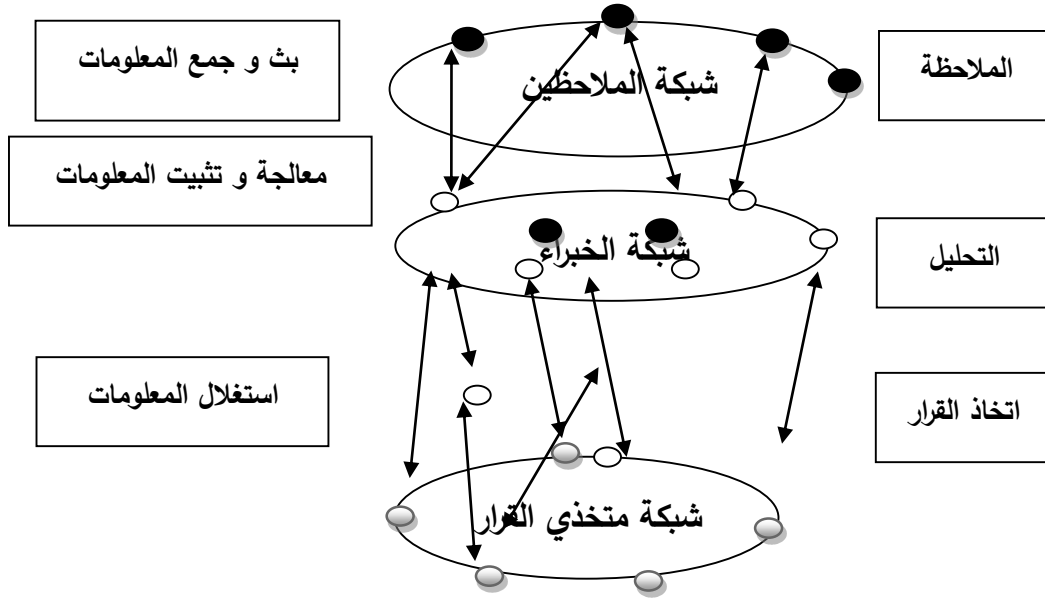
و في هذا الإطار، صم *LESCA* طريقته المسماة *Puzzle* و اعتبرها أداة فعالة في توجيه اهتمامات القادة نحو أهمية الاستغلال الجماعي لمعلومات اليقظة، و تركيز انتباههم نحو كيفية إيجاد استخدامات جديدة و مفيدة لها، و تحويلها إلى قوة دافعة (*Forces motrices*) من خلال تركيبات و قراءات مختلفة. و على الأساس فان توجيه اهتمامات القادة في المؤسسة نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لهذا النموذج يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها.

و في هذه المرحلة يتجسد ما يسميه *LESCA* الذكاء الجماعي (*I'Intelligence Collective*) من خلال طريقته المعرفة *LESCAnning* للعمل الجماعي في خلق المعنى الإضافي و قراءة ما وراء المعلومات المنتقاة، و في خلق المعرفة الضمنية بتوليفات و تركيبات معينة. <sup>(1)</sup> لهذا تعتبر مثل هذه الإضافات عند *Reix* واحدة من أهم الأسس العمل الابتكاري و الإبداعي في المؤسسة، حيث يمكن توجيه الانتباه للتركيز على مجالات عمل جديدة، أو تحديد احتياجات جديدة، أو اكتشاف إمكانيات جديدة أو حتى رؤية استراتيجية متجددة.

الواقع، فان اليقظة باعتبارها عملية جماعية يكون فيها العمل تشاركي، تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين و المراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط و يرصدون أحداثه و يجمعون المعلومات. و شبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة و مصداقية المعلومات، يقومون بتحليلها و تصنيفها و استخلاص النتائج منها. لكي يتم بثها و توزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة. و الشكل التالي يبين ذلك.

(1) *LESCA* Humbert. (2004) : **Op-Cit**, p : 21.

شكل رقم I. 05: شبكات متخصصة و خبراء اليقظة



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

و عليه كما يقول *LESCA* فقد جاء هذا النموذج ضمن نظرة جديدة لليقظة، باعتبارها عمل جماعي و إبداعي، لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري، و لا احسبه نادر الوجود، كما تقول أيضا *THOMA Armelle* فإن اليقظة هي في أساسها ذكاء إنساني أكثر من كونها أداة متطورة، و إن تعددت مراحلها و تنوعت عملياتها، فان اغلبها يكون خارج السيطرة و التحكم، في الكثير من الأحيان، لا لشيء إلا أنها تحتاج إلى خبراء و متخصصين خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستهداف، اختيار مصادر المعلومات، جمع و تحليل المعلومات. (1)

#### الفرع الخامس: أهمية اليقظة الاستراتيجية و علاقتها بالذكاء الاقتصادي

إن اليقظة الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، بذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس، و تلعب دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث اعتبر كل من *Jean- Bernard BESSON* و *Claude POUSSIN* الذكاء الاقتصادي مكملًا لليقظة الاستراتيجية، و هذه الأخيرة تعد كأحد المكونات الضرورية له، كون أن المؤسسة تحتاج لمعلومات عديدة متعلقة ببيئتها الخارجية و خاصة المتعلقة بالمنافسين لأنها مجبرة على ترقب و ترصد كل ما هو جديد، و تتبع الابتكارات و الإبداعات و الاختراعات، و نظرا لتعدد

(1) THOMA Armelle, (2004) : *les outils de veille en 7 étapes*, veille Magazine, N°74, Mai 2004, p : 36.

المتغيرات الخارجية و التي تقود لتعدد المعلومات، هذا الوضع يجبر المؤسسة على التأهب و التيقظ الدائم و المراقبة الفعالة نحو المحيط من أجل التكيف مع هذه المتغيرات مستقبلا، و ذلك لا يتم إلا من خلال البحث و الترقب للمحيط الذي يؤدي إلى التحسين في منتجات جديدة في إطار اليقظة التنافسية التي تمكن المؤسسة من معرفة استراتيجيات كل منافس، كفاءاته، إمكانياته، وضعيته السوقية و علاقته التجارية مع الزبائن و الموردين، من خلال معرفة: من هم منافسينا؟ ما نوع منتجاتهم؟ فيما تتمثل إمكانياتهم التكنولوجية؟ ما هو مجال إبداعاتهم؟...الخ، و بالإجابة على هذه الأسئلة تكون المؤسسة على اطلاع لتطورات المنافسين الحاليين أو المرتقبين، و تتمكن من اختيار الاستراتيجية المناسبة لها و اتخاذ أمثل القرارات في مسارها العملي، و من أجل فعالية و فاعلية هذا الأخير (اتخاذ القرار) يتطلب ذلك وجود نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على مراقبة المحيط المعقد و الديناميكي بهدف الحماية من الأخطار و استغلال الفرص، و بذلك تغذية متخذ القرار بالمعلومات الضرورية و التي تأتي عن طريق اليقظة الاستراتيجية هذه الأخيرة، تعمل على تغذية نظام الذكاء الاقتصادي بالمعلومات المختلفة عن البيئة، و هو بدوره يغذي متخذ القرار بما يسهل عليه اختيار أمثل قرار يقود المؤسسة نحو الريادة و الاستمرار. من هنا يمكن القول أن نظام الذكاء الاقتصادي مكمل لليقظة. (1)

يمكن القول بأن نظام الذكاء الاقتصادي أكثر بعد و عمومية (شمولية) من اليقظة الاستراتيجية، و قد وصف الكاتبان J-C. POUSSIN et B. BESSON الذكاء الاقتصادي بمثابة العيون و الأذان الصاغية للبيئة و المتيقظة لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة و البحث. (2)

و مما سبق يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، و مقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، و كذا عمل تطوعي فهي كرادار للمؤسسة كونها تسعى دوما إلى التنبؤ في الوقت المناسب. و اليقظة الاستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير، و لا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف و التحري عن التغيرات و المستجدات للتنبؤ، و اتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع في بيئتها القريبة و مواجهة المنافسة محليا و دوليا.

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

(2) Ibid.

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 و منافسة...الخ، وذلك لما لهما من أهمية في صناعة القرارات، خاصة منها القرارات الاستراتيجية.
- عملية مستمرة، متكررة ومنظمة، تعمل على مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والمؤثرات الاقتصادية، وتحديد المخاطر والتهديدات وكشف الفرص المتاحة.

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

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

### الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

ارتبط ظهور نظم المعلومات و خاصة الحديثة و تطور تطبيقاتها بظهور الحاسبات الآلية و تطورها، حيث نجد أن نظم المعلومات الحديثة مرت بعدة مراحل منذ نشأتها ، و لكن في العشرية الأولى من القرن الواحد و العشرون حتى وقتنا الحاضر نعيش عصر ما يسمى الحوسبة السحابية (Cloud Computer Model)\*\*، هذه الأخيرة عزفها النادي المعلوماتي لكبريات المؤسسات الفرنسية CIGREF على أنها طريقة جديدة للمؤسسات لشراء و استهلاك الخدمات المرتبطة بنظم المعلومات في العالم من خلال شبكة الانترنت، حيث يمكن من خلال هذه الحوسبة

---

\*النظام: هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة و مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات و إنتاج المخرجات من خلال إجراء تحولي منظم". هذا النظام يحتوي على ثلاثة أجزاء متفاعلة رئيسية متمثلة في: المدخلات (و تتعلق باستحصال و تجميع العناصر التي تدخل إلى النظام لكي تعالج)، المعالجة (و هي عمليات تحويلية يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات) و المخرجات (تتعلق بنقل العناصر التي أنتجت خلال عمليات التحويل إلى الجهات التي تحتاجها).

\*\* هي نقل البيانات والمعلومات عبر جهاز الحاسب الآلي إلى أجهزة أخرى عبر الإنترنت (السحابة Cloud) وحفظ الملفات على هذه السحابة ويمكن الاستغناء تماماً عن الأجهزة الخادمة التقليدية التي تسمى Servers، حيث أن التطبيق العملي والفعلي لها ظهر في بدايات عام 2000 عن طريق شركة مايكروسوفت ثم تبعتها شركة جوجل وشركة أبل.

السحابية توفير فضاء يحتوي بصورة افتراضية على ثلاثة طبقات متمثلة في: البنى التحتية كخدمة (IAAS)، منصات التطوير أو التنفيذ كخدمة (PAAS) و البرمجيات كخدمة (SAAS). كما عرفت الحوسبة السحابية على أنها تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة و مساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى السحابة، و هي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت. بهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات متوفرة على شبكة الانترنت، و تعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز البيانات المتطورة و التي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين، كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين، وهي تعتمد في ذلك على الخدمات التي توفرها تقنيات ويب 2.0\*.

### أولاً- تعريف نظم المعلومات

يواجه الباحثون صعوبة في تعريف نظام المعلومات بصورة مبسطة و مباشرة و يعود ذلك إلى عدم التفاهم على مصطلح واحد يعبر عنه فهناك من يسميه "نظم المعلومات التنظيمية" و هناك من يقتصر في تسميتها نظم المعلومات، و لكن المفهوم البسيط لنظام المعلومات يعني كيفية حفظ المعلومات و استرجاعها، هذا المفهوم تطور مع تطور نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب ليعطي حقلا واسعا تعددت فيه التعاريف و المفاهيم التي وردت في الكتابات و المقالات حسب توجهات الباحثين و المؤلفين، و نظرا لكثرت التعاريف لا يمكن إعطاء تعريف محدد لها، لكننا سوف نأخذ بالمفاهيم التي قدمها الباحثين التاليين: \*\*

- *F.ROWE et R. REIX (2002): "هو مجموعة من العوامل التي تخزن و تنقل البيانات عن طريق تكنولوجيا المعلومات و بأساليب إجرائية". (1)*

- " مجموعة من الموارد البشرية، المادية، البرمجة و الإجراءات و البيانات التي تعمل على جمع و معالجة و تخزين و نقل البيانات، و التي تهدف إلى تقديم الدعم لإجراءات العمل في المؤسسة حسب ثلاثة أشكال أساسية: توفير المعلومات، مساعدة العمل البشري و أتمتة العمل". (2)

\* الويب 2.0 هو فلسفة أو أسلوب جديد لتقديم خدمات الجيل الثاني من الانترنت، تعتمد على دعم الاتصال بين مستخدمي الانترنت، و تعظيم دور المستخدم في إثراء المحتوى الرقمي على الانترنت، و التعاون بين مختلف مستخدمي الانترنت في بناء مجتمعات الكترونية.

\*\* يوجد أكثر من 10 تعاريف لنظم المعلومات حيث ضمنت في 05 مجموعات حسب توجهات الباحثين. و للتوسع أكثر انظر إلى: علاء عبد الرزاق السلمي، (2003): نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 37-40.

(1) VIDAL Pascal, LACROUX François et Autres. (2005) : *systemes d'information organisationnels*, Paris : Pearson éducation, p : 05.

(2) REIX Robert. (2004) : *systemes d'information et management des organisations*, 5<sup>ème</sup> édition, éditeur Vuibert, collection gestion, p : 06.



- و يقصد بنظام المعلومات ذلك النظام الذي يختص بحجز و تخزين و معالجة و استرجاع و نقل و إيصال المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة. (1)
- كما تعرف نظم المعلومات على أنها: " مجموعة من الطرق، التقنيات، و الأدوات التي تستعمل من اجل تحيين استغلال تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمستخدمين و استراتيجية المؤسسة". (2)

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف نظام المعلومات، إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح. و بناءا على هذا الفهم و استنادا إلى التعاريف السابقة الذكر يمكننا أن نضع و نستنتج التعريف التالي: " مجموعة من العناصر المادية و البشرية، البرمجية، البيانات و الشبكات المتناسقة و المتكاملة مع بعضها البعض الهادفة لإنتاج معلومات مفيدة عن طريق جمع و معالجة، تخزين، استرجاع، نقل و إيصال المعلومات داخل المؤسسة في الزمن المناسب و بالجودة المناسبة من اجل مساعدة المدراء في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة منها الإدارية قصد إيجاد حلول للمشاكل و بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة و صائبة". كما يمكن القول بأن نظام المعلومات: " بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها و مع محيطها بهدف جمع البيانات و معالجتها حاسوبيا و إنتاج و بث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات".

### ثانيا - تصنيفات نظم المعلومات

تقدم نظم المعلومات دعما تشغيليا و إداريا و استراتيجيا لمختلف أنواع منظمات الأعمال، حيث يبين أن بعض نظم المعلومات يمكن أن تصنف نظريا على أنها عملياتية أو إدارية، في حين أن غيرها تؤدي وظائف متنوعة. و تصنف نظم المعلومات بهذه الطريقة لتوضيح الأدوار الرئيسية التي يلعبها كل منها في النجاح العملياتي و الإداري و الاستراتيجي للمؤسسة. و يمكن عرض هذه التصنيفات باختصار فيما يلي:

- 1- **التصنيفات التشغيلية:** تقوم نظم المعلومات التشغيلية بمعالجة البيانات التي تنتجها و تستخدمها المؤسسة و هي مكونة من: (3)

(1) LAUDON Kenneth C. et LAUDON Jane P.. (2001) : *Les Systèmes d'Information de Gestion : organisations et réseaux stratégiques*, Paris : Pearson éducation, p : 08.

(2 ) AUTSSIER David et DELAYE Valérie. (2008) : *mesurer la performance du système d'information*, Paris : édition d'organisation, p : 49.

(3) عماد الصباغ، (2000): نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص ص 31-40.

- نظم تشغيل المعاملات (TPS): عبارة عن مجموعة منظمة من العاملين، الإجراءات، البرامج، قواعد البيانات و الأجهزة المستخدمة لتسجيل المعاملات الروتينية اليومية و اللازمة لقيام نشاط الأعمال بأداء دوره. و تعمل هذه النظم على خدمة المستوى التشغيلي في المؤسسة.
- نظم السيطرة على العمليات: و تقوم بإنتاج القرارات التشغيلية التي تسيطر على العمليات المادية.
- نظم أتمتة المكاتب (OAS): عبارة عن استخدام الاليكترونيات لتسهيل عملية الاتصال بدء باستخدام مشغل الكلمات و استخدام تطبيقات أخرى مثل البريد الالكتروني، البريد الصوتي، المفكرة الالكترونية،... الخ حيث تقوم هذه النظم بإسناد اتصالات المكاتب و الإنتاجية و تعمل على زيادة إنتاجية العاملين في البيانات داخل المكاتب.
- 2- التصنيفات الإدارية: تقوم نظم المعلومات الإدارية بتوفير المعلومات الضرورية لعملية إسناد اتخاذ أو إصدار القرارات الإدارية. و يمكن ذكر أنواعها كما يلي: (1)
- نظم التقارير المعلوماتية: توفر هذه النظم للمستخدم الإداري النهائي منتجات معلومات تسند احتياجات الصناعة اليومية للقرارات حيث تقوم بتقديم تقارير مخططة و موصوفة سلفا إلى المدراء.
- نظم إسناد القرارات: هي نظم تفاعلية تعتمد الحاسوب و نماذج القرارات و قواعد بيانات متخصصة لمساعدة عملية صناعة القرار. تقوم هذه النظم بإسناد تفاعلي لعمليات صناعة القرارات التي ينجرها المدراء كجزء رئيسي من أعمالهم.
- نظم المعلومات التنفيذية: هي نظم معلومات إدارية تفصل لسد الاحتياجات المعلوماتية للإدارة العليا و هي عادة احتياجات معلومات استراتيجية توفر معلومات دقيقة و حرجة إلى الإدارة العليا.
- نظام إدارة سلسلة التوريد (SCM): هذه النظم تعمل على تحقيق التكامل بين الفعاليات الموجهة للحصول على المواد الأولية و تحويلها إلى سلع وسيطة أو منتجات نهائية و توزيعها إلى الزبائن.
- نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM): هو فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات و العمليات و التقنيات التي تساعد المؤسسة على جذب الزبائن ذي القيمة العالية، فهذا النظام مدخل إداري يتعلق بتحديد و تطوير و إدامة علاقات ناجحة مع الزبائن بشكل مستمر لزيادة الاحتفاظ به.
- نظام إدارة المعرفة (KMS): يهتم بعملية اكتشاف المعرفة، تجميعها و مشاركتها فتوفير التطبيقات المختلفة التي تساعد على نشر المعرفة بين العاملين. كما يقوم بجمع المعرفة و توفيرها في المكان و الوقت

(1) نبيل محمد مرسي، (2005): التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص ص 37-44.

المناسبين، و تدعم هذه المعرفة عمليات الإدارة و اتخاذ القرارات، كما يربط النظام بين معرفة المؤسسة الداخلية و مصادر المعرفة الخارجية. (1)

- **النظم الخبيرة (Expert System):** بدا رواد نظام المعلومات بالتأثر بمفاهيم الذكاء الاصطناعي الذي هو احد اهتمامات علم الحاسوب التي تسعى لتطوير حواسيب يمكن أن تفكر و تسلك سلوكا ذكيا أي مشابهها لأسلوب تفكير و ذكاء الإنسان. إن النظم الخبيرة هي واحدة من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي و أكثرها عملية و يمكن تعريفه بأنه: " نظام يعتمد على قاعدة معرفة، يستخدم معرفته حول جانب معين ليعمل كمستشار خبير للمستفيدين، و مكونات الخبير هي قاعدة معرفة و برمجيات تؤدي إلى إنتاج استدلالات بالاعتماد على المعرفة.

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

إن الغرض الأساسي من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات القيمة المضافة العالية التي تسمح في النهاية بخلق و الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة، وبذلك تعتبر المعلومات جوهر و عصب نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تلعب نظام المعلومات دورا جوهريا في نظام الذكاء الاقتصادي فهو يعمل على تلقي الإشارات في شكل بيانات ثم يقوم بمعالجتها و تحويلها إلى معلومات يتم استغلالها و الاستفادة منها في جميع مستويات الإدارة في المؤسسة. ففيما تتمثل وظائف نظام المعلومات التي تخدم نظام الذكاء الاقتصادي ؟ و ما هو الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي؟

### أولا- وظائف نظم المعلومات

يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، و تقوم نظم المعلومات بوظائف أساسية لإيصال المعلومات بالشكل المناسب و في الوقت المناسب وهي كالآتي: (2)

(1) أسهمان الطاهر و مها الخفاف، (2001): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان الأردن ص 83.

(2) محمد الصالح قريشي، هدى بن محمد، (2014): دور نظم المعلومات في دعم الاستراتيجيات التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، البيضة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، المنعقد يومي 17 و 18 مارس 2014، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أو البواقي، ص ص 7-8.

1- **تجميع البيانات:** حيث يتم تجميع البيانات و إعدادها للتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات و التي تشمل أنشطة مثل: التسجيل و التحرير و عادة ما يتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي بغية نقلها إلى وسيط مثل القرص المرن حتى يمكن للحاسب من القراءة عند التشغيل. (1)

2- **معالجة البيانات:** تقوم المعالجة بتحويل البيانات و المعلومات من خلال مجموعة من الإجراءات لتصبح معلومات صالحة الاستعمال في التسيير و لاتخاذ القرار، حيث تتم إجراءات المعالجة كما يلي:

- **العمليات الحسابية:** أي معالجة البيانات حسابيا عن طريق العمليات المنطقية كالجمع، الطرح، القسمة... الخ.
- **الفرز و الترتيب:** بمعنى وضع البيانات في تسلسل منطقي أو حسابي معين.
- **التصنيف:** هو ترتيب البيانات في مجموعة من الفئات أو المجموعات وفقا للخصائص المشتركة بين بيانات كل فئة أو مجموعة.

- **التلخيص:** ويتم تجميع البيانات التفصيلية و تركيزها بغرض التأكيد على نقاط أساسية أو اتجاهات معينة في صورة مجاميع، أو نتائج أو انتقاء البيانات الهامة و الحساسة من ضمن كم هائل من البيانات. (2)

3- **إدارة البيانات:** غالبا لا يتم معالجة البيانات فور الحصول عليها بل يتم تخزينها، لذلك تقوم وظيفة إدارة البيانات بما يلي:

- **التخزين:** و هو تخزين البيانات و المعلومات من النشاطات المهمة لنظام المعلومات، حيث يسمح هذا التخزين بتسهيل استخدامات لاحقة للمعلومات و البيانات أو استرجاعها مرة أخرى.
- **التحديث:** ويشمل تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة و العمليات و القرارات.
- **الاسترجاع:** وهو عكس التخزين بمعنى يتم فيه استدعاء البيانات المخزنة لأغراض التشغيل و المعالجة و استرجاع النتائج لتوصيلها كمعلومات إلى المستخدمين.
- **إعادة الإنتاج:** و يقصد به استخراج صورة أو أكثر من البيانات المخزنة لاستخدامها في أغراض مختلفة مع بقاء الأصل كما هو على حاله في وحدة التخزين. (3)

4- **نقل و إيصال المعلومات:** هذه الوظيفة تسمح لنظم المعلومات من تأمين الرابطة أو الاتصال بين مختلف أخطاء المؤسسة، و توفير المعلومات في الوقت و المكان المناسبين. فعلى نظام المعلومات نقل المعلومة مع الحفاظ على جودتها و سلامتها، وبذلك عبر شبكات داخلية و خارجية مثل الانترنت و الاكسترنانت.

(1) منال الكردي، جلال إبراهيم العيد، (2003): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 36.

(2) أحمد حسين علي حسين، (2003): نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 34.

(3) أحمد حسين علي حسين، نفس المرجع السابق، ص 36.

5- رقابة البيانات و سريتها: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي يتم إدخالها، و قد تفقد بعض البيانات، و لذلك يعتبر التأكد من صحة و دقة البيانات المخزنة من الوظائف الهامة لنظام المعلومات. (1)

#### ثانيا- أهمية نظم المعلومات في تدعيم استراتيجية المؤسسة

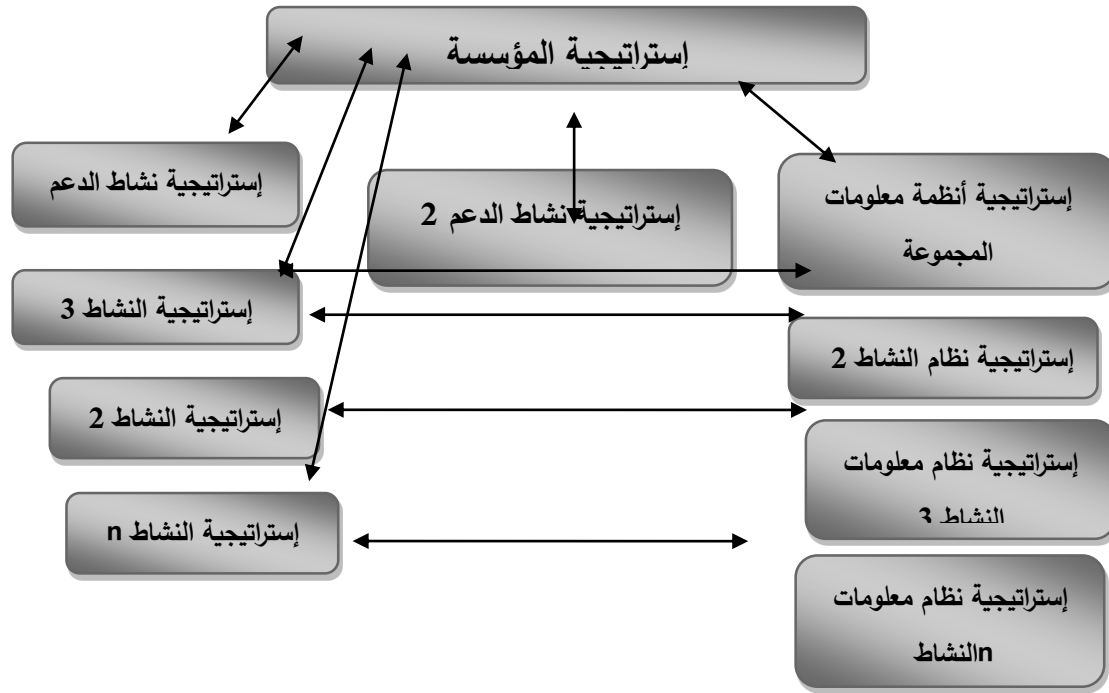
أوضحت نظم المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، تلعب دورا هاما و حساسا داخل المؤسسات بصفقتها منتجا للمعلومات، فهي تعتبر عنصرا حيويا، الذي على أساسه يتم اتخاذ القرارات الفورية، و إعداد استراتيجيات المؤسسة. فقد أدى تعدد الأنشطة الإدارية إلى أن أصبح لنظم المعلومات دورا استراتيجيا داخل المنظمة، و نتيجة لذلك فقد أصبحت نظم المعلومات موردا استراتيجيا و وسيلة فعالة لتحقيق مزايا تنافسية، و سلاحا استراتيجيا للدفاع عنها و التغلب على المنافسة الخارجية.

لم يعد خفيا الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات في التأثير الايجابي على نتائج الأداء داخل المؤسسة، سواء من خلال توفيرها للبيانات و المعلومات في الوقت المناسب أو من خلال المساعدة في معالجة مختلف العمليات و المهام و بالتالي تحقيق أهداف مختلف الأنشطة. و يعتبر تحقيق الأهداف على مستوى كل نشاط من الأنشطة داخل المؤسسة ضروري من اجل الوصول لأهداف الاستراتيجية الكلية، فبلوغ هدف التميز بالنسبة للمؤسسة لا يمكن أن يتحقق بدون تحقيق أهداف أنشطة كإدارة الموارد البشرية، و التصميم و التسويق،..الخ، كما أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تبلغ أهدافها بدون دعم من نظم المعلومات الفرعية (نظم معلومات الأنشطة) و التي يجب أن يتم ربطها مع استراتيجية كل نشاط.

فنظم المعلومات بإمكانها أن تمارس تأثيرا كبيرا على استراتيجية المؤسسة، حيث تستخدم كأدوات فعالة لدعم و إسناد الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجات و خدمات المؤسسة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط و تنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى الدعم و التنسيق الإداري و إدارة الموارد البشرية، و تطور التكنولوجيا و دعم وظيفة الشراء...الخ.

(1) علي قباني، (2003): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص16.

الشكل رقم I. 06: ربط نظم معلومات الأنشطة بالاستراتيجية



Source : Club Informatique des Grandes Entreprises FRANCAISES (CIGREF). (2002) : *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/cigref\\_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002\\_-\\_Alignement\\_strategique\\_du\\_systeme\\_d\\_information\\_web.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Alignement_strategique_du_systeme_d_information_web.pdf)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ كيف تؤثر نظم المعلومات على إستراتيجية المؤسسة و ذلك عن طريق ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ الأنشطة. و ما تجدر الإشارة إليه، هو أن لكل نشاط في المؤسسة عنصر مادي و عنصر معلومات، فالعنصر المادي يتضمن المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط الرئيسي أما عنصر المعلومات فيشمل كل مهام معالجة البيانات و إنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ النشاط، و تلعب نظم المعلومات دورا مهما في تعزيز أنشطة الدعم و الإسناد فمثلا يمكن لنظم أتمتة المكاتب أن تساعد في تسهيل التفاعل بين كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة من خلال استخدام البريد الالكتروني و البرامج التطبيقية الأخرى، كما تساهم نظم مساندة القرارات في دعم عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأنشطة الرئيسية و الداعمة. (1)

(1) محمد الصالح قريشي، هدى بن محمد، مرجع سابق، ص 16.

ثالثا- دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي

يمثل نظام المعلومات موردا هاما للمؤسسات في عملية الذكاء الاقتصادي، فهو يقدم وسيلة للوصول السريع إلى المعلومات الفريدة من نوعها، كما أنها تساعد في التغلب على المسافات و الزمن من خلال السماح الاتصال الفوري بين الأشخاص. و يمكن لنظم المعلومات بأدائها الفني وفروعها الجانبية في تسريع جذري لتطوير نظام الذكاء الاقتصادي و تعزيز الثقافة الجماعية للمعلومة و هذا حسب تقرير (CIGREF Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) في مارس 2003. و يظهر دور نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي فيما يلي: (1)

- تعمل نظم المعلومات كجهاز لعرض اليقظة و ذلك بخلق وعي جماعي.
- تساعد على تبادل المعلومات و تحسين نوعيتها و خلق القيمة المضافة و ذلك يؤدي إلى تحسين الحركة من خلال توفير القدرة على توفير التغذية العكسية.
- تسهل الوصول السريع للمصادر غير الرسمية(العملاء، الموردين، الأعمال التجارية و الشبكات الشخصية...) من خلال أدوات معينة (أجهزة المساعد الرقمي الشخصي، البريد الالكتروني، الهاتف المحمول، الانترنت...)،
- تعمل على إنشاء دليل وصلات على شبكة الانترنت لجميع أعضاء الشبكة، و أرشفة 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 و المعلومات من مصادر خارجية (عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء و المنافسين)، و من مصادر داخلية (رصيد المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمؤسسة)، و تقوم بالمقابل بأعمال سماع، تحليل و تسجيل و تحتاج كذلك إلى الملاحظة.
- تساعد نظم المعلومات المسيرين على اتخاذ القرارات و التخفيض من عدم التأكد، و ذلك بتقديم معلومات مفصلة، و بدرجة عالية من الصحة و الدقة و كذا التوقيت المناسب.

(1) تم استنتاج دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي من خلال المراجع التالية:

- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2003) : *Intelligence Économique et Stratégique : Les systèmes d'information au cœur 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.

- تسمح بالرقابة، إذ بعد وضع الاستراتيجيات و الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تحتاج مرحلة تنفيذ الخطط و برامج العمل إلى الرقابة و متابعة مستوى الأداء من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.

و في إطار ما تقدم يتضح لنا أن:

- نظام المعلومات يسعى إلى تقديم الحلول للمشاكل المعترضة و استثمار الموارد المعرفية الموجودة بها، من خلال التعامل مع الكم الهائل من المعلومات، لذا فان طرق تسييره تختلف على طرق تسيير الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، المالية، المحاسبة و التسويق... الخ)، لذا يعتبر وسيلة تسيير المعلومة، فهو العنصر الأساسي في عملية اتخاذ القرار وهو جوهر و عصب الذكاء الاقتصادي.
- يعمل كل من أنظمة المعلومات و الذكاء الاقتصادي على تسيير و حماية المعلومة في المؤسسة، فهي تمثل وظيفة دعم لها، و يحرص كل منهما على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب و في الوقت المناسب.
- كما أن نظام المعلومات يعد كبنية تحتية لنظام الذكاء الاقتصادي، فهو يقوم بضبط و حماية المعلومات، مساندة متخذ القرار، و دعم الذكاء الاقتصادي عبر جميع مراحل و نشاطاته.

### المطلب الثالث: التجسس الاقتصادي كبعد استخباري للذكاء الاقتصادي

الجاسوسية ظاهرة قديمة قدم التاريخ الإنساني، عرفها الإنسان في صراعاته المتعددة و تزايدت أهميتها أكثر مع نهاية الحرب الباردة، إذ دخل العالم مرحلة جديدة و شكل جديد من الصراع، يتجه نحو غلبة الصراع التكنولوجي و التجاري على العسكري، ظهرت معه جاسوسية جديدة هي الجاسوسية الاقتصادية و التكنولوجية، و هي لا تقل شراسة و لا أهمية عن الجاسوسية العسكرية. تبلور مع هذا المنحى مفهوم حرب المعلومات الاستراتيجية. أصبح يستهدف فيها العمل الاستخباراتي سرقة الأسرار الصناعية، العلامات التجارية و براءات الاختراع و اختراق مجالات البحث و التطوير. و بذلك كانت الاستخبارات العسكرية البداية الأولى و الجذور الحقيقية لنشأة الاستخبارات الاقتصادية.

الواقع، أن جميع العمليات الاستخبارية تنطلق من قاعدة واحدة، هي الحصول على المعلومات و المعطيات السرية ذات الأهمية الاستراتيجية، من المصادر الأجنبية لحماية الأمن الداخلي، و تعبر عن "مجموعة الأجهزة و التشكيلات و الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات السياسية و النفسية و الاقتصادية و العسكرية و



التكنولوجية الخاصة بالعدو و تحليلها، و العاملة في الوقت نفسه في مكافحة عمليات، أو التخريب المعادية، و إبطال كل عمل يقوم به العدو". (1)

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 نعرّف مصطلح الاستخبار أو التخابر بأنه: "الجمع السري للمعلومات و تهيتها لمتخذ القرار في المؤسسة، من أجل زيادة قدرتها على المواجهة". و ضمن المنحى التنافسي للعمل الاستخباراتي، عرّف بعض الباحثين الاستخبارات التنافسية بأنها: (2)

- عملية جمع المعلومات حول المنافسين الحاليين و المحتملين، و التي تستخدم كمدخلات مهمة في تشكيل الاستراتيجية.
- عملية جمع و تحليل المعلومات حول نشاطات المنافسين و خططهم.
- مراقبة المحيط التنافسي لجمع و تحليل المعلومات المؤثرة على المؤسسة.
- عملية أخلاقية للكشف و تسليم المعلومات الاستخبارية المطلوبة في الوقت المناسب للقرارات الاستراتيجية، لجعل المؤسسة أكثر تنافسية.
- القدرة على فهم و تحليل و تقييم المحيط الداخلي و الخارجي، و كل ما يرتبط بالزبائن، الأسواق المنافسين، لتعزيز اتخاذ القرارات التكتيكية و الاستراتيجية.

و في هذا الإطار، فقد اضطلعت وكالات الاستخبارات الأمريكية بدور أكبر لجمع المعلومات الاستراتيجية عن الشركات الأجنبية، ضمن ما اصطلح عليه الأمن القومي، لمساعدة الشركات الأمريكية على المنافسة في الأسواق العالمية، و في الوقت نفسه العمل على تأمين و حماية الأسرار التجارية للشركات الأمريكية ضد الاختراقات المحتملة. كما يقول Kober STANLEY: " حتى و إن كانت مثل هذه السياسة تتعارض مع المبادئ الأمريكية حول المنافسة الحرة و عدم تدخل الدولة، إلا أن الشركات الأمريكية التي تحصلت على معلومات

(1) الأيوبي الهيثم و آخرون، (2003): الموسوعة العسكرية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت لبنان، ص 62.

(2) علاء فرحان الطالب، محمد جبار الشمري، (2009): نظام الاستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص ص 55-59.

من وكالة المخابرات المركزية، استطاعت تحقيق ميزة تنافسية. لذا من الضروري أن تستخدم هذه المعلومات لدعم السياسة الأمريكية". (1)

لقد أفاد تقرير للكونغرس أعد سنة 1997 من قبل وكالة الاستخبارات المركزية و مكتب التحقيقات الفيدرالي، بأن الجاسوسية التجارية التي تدعمها حكومات أجنبية تشكل خطراً مباشراً على الاقتصاد الأمريكي، و على قدراته التنافسية، و المهتمون هم على الدوام الصين، فرنسا، اليابان،، المملكة المتحدة، المكسيك، روسيا، كوريا الجنوبية و تايوان. و يمكن إضافة إسرائيل مع أنه يربطنا بها اتفاق ينص على عدم التجسس. (2)

و في دراسة مسحية أجرتها الغرفة التجارية الأمريكية، فقد خسرت ألف شركة أمريكية مدرجة في نشرة فورشن ما قيمتها 59 مليار دولار عام 2001 نتيجة لعمليات التجسس و سرقة الأسرار التجارية. فهذه العمليات حسب ذات الدراسة ستكون اشد خطراً في المدى البعيد و ستستنزف من الموارد أكثر مما يخصص لقضايا الحرب على الإرهاب.

و هكذا أصبح النشاط التجسسي سلعة رائجة أدى لظهور العديد من وكالات التجسس الخاصة التي تقدم خدماتها للشركات، و تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على أسرار المنافسين و سرقة العلامات التجارية و براءات الاختراع، و اختراق مجالات البحث و التطوير، إضافة إلى اطر أخرى كالقيم و المبادئ و العقائد التي تحكم سلوك الأفراد و الجماعات. فرصد سلوك المستهلكين و اتجاهاتهم و أنماطهم الاستهلاكية في منطقة ما يمكن أن يشكل فرصة أو تهديد لنشاط 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

(1) MASSON Hélène . Op-cit, p 122.

(2) مارك باري و آدم بننبرغ، (2003): وكر الجاسوسية، جاسوسية الشركات الأمريكية، ترجمة فواز زعور، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، ص 23.

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>(1)</sup>.

لقد انتشرت وكالات استخبارات في جميع أنحاء العالم مهمتها التجسس، من اجل الحصول على معلومات استراتيجية، تعمل تلك الوكالات لصالح الأمن القومي و تتلخص مهمتها في التجسس و جمع المعلومات الاقتصادية. فما يهدد أسرار الشركات لم يعد يقتصر على الشركات المنافسة فقط، بل امتد إلى عمل وكالات التجسس، فإذا امتلكت شركة ما سرا صناعيا أو اقتصاديا هاما فسوف تحاول الشركات و الحكومات كل ما في وسعها للحصول عليه. (2)

أدى كل ذلك، إلى بروز العديد من المدارس في مجالات العمل التجسسي و الاستخبارات الاقتصادية، كالمدرسة الألمانية، الأمريكية، اليابانية، الفرنسية و الصينية... وغيرها. وتعد مدرسة الحرب الاقتصادية الفرنسية *Ecole de guerre économique* واحدة من أهم و أشهر هذه المدارس على المستوى العالمي، و أكثرها ريادة و اهتماما بالتجسس الاقتصادي، و بجمع المعلومات التنافسية و التجسس الاستثمائي، و مواجهته في نفس الوقت، ووضع العمل الاستخباراتي ضمن سياق إشكالية الأمن الاقتصادي للدولة، نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تغيير خريطة و قواعد المنافسة العالمية، على الرغم من أن التجسس بالنسبة للفرنسيين لا يعد عملا غير مشروع، إلا في حال وجود الضحية على أرض فرنسية. (3)

و عليه، فقد تسارع الكثير إلى تأسيس وحدات استخباراتية اقتصادية في شركات الأعمال تقوم بجمع و تحليل البيانات من المحيط حول الأنشطة الاقتصادية، في إدارة صراعاتها التنافسي حتى اقترن هذا العمل، بالنشاط الاستعلامي لأجهزة 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 و يحولها إلى معلومة استخباراتية تعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ التدابير اللازمة. (4)

(1) ممدوح الشيخ، (2007): التجسس التكنولوجي (سرقة الأسرار الاقتصادية والتقنية) دراسة في المجتمع ما بعد الصناعي، مكتبة بيروت (سلطنة عمان)، ص 114.

(2) MILTON Keith. (2005) : *on corporate espionage what ?* , Harvard Business Review, vol 10, n°11, 2005, p : 71.

(3) مارك باري و آدم بننيرغ، مرجع سابق، ص 23.

(4) علاء فرحان الطالب، محمد جبار الشمري، مرجع سابق، ص 59.

و في مواجهة الشكل الجديد من الحروب، و مع تداعيات ظاهرة العولمة، و في ظل الثورة الرقمية لم تعد عملية جمع المعلومات بالطرق و الأساليب التقليدية مجدية، مما أدى إلى التفكير في إعادة هيكلة عمل هذه الوحدات، في شكل خلايا لليقظة تستند كثيرا في عملها على الشبكات و على تطور تكنولوجيا المعلومات. كمشروع (*Systeme d'Aide à la Veille et à l'Exploitation en Réseau de l'Informatique Stratégique*) (1) و عليه، فقد شكلت شبكة الانترنت بنية تحتية و فضاء معلوماتي للكثير من المؤسسات للإحاطة بمستجدات المحيط. انطلاقا مما تعرضه هذه الشبكة من خدمات و ما تقدمه من تسهيلات، حيث يمكنها معرفة الكثير عن استراتيجيات المنافسين. (2)

و هكذا، أتاحت التكنولوجيا لئن يتم تنفيذ العمل الاستخباراتي بفعالية أكثر، في الحصول على المعلومات الاستخبارية، و توزيعها عبر الشبكات و أنظمة المعلومات، في ظل انتشار الأساليب الحديثة للتجسس، كقرصنة المواقع، و التطفل على أنظمة المعلومات و حتى التسلل نحو أنظمة الاتصالات و الشبكات الهاتفية و اقتحام المكالمات. مما يتيح إمكانية الوصول إلى أسرار العمل، و خصوصيات الأفراد العاملين في المؤسسة و المتعاملين معها، و حتى تخريب البيانات و إتلافها، و تعرضها للمسح و التحريف أحيانا، و إلى سرقتها في أحيانا أخرى.

ليس مستغربا في ظل تطور التكنولوجيات الحديثة أن يعرف التجسس الاقتصادي، مثله مثل بعض الممارسات التجارية غير العادلة، الكثير من الزخم و الاهتمام. مثلما صرح به المدير السابق لوكالة الاستخبارات الأمريكية James WOOLSEY في جريدة *Wall Street Journal* يوم 22 مارس 2000. و ما أدلت به أيضا تقارير البرلمان الأوروبي خلال 1998-1999 من الانتشار المتزايد للنشاطات الاستخبارية ذات الطبيعة الاقتصادية، خاصة عندما أصبح الشركاء العسكريون و الدبلوماسيون ضمن قائمة المنافسين الاقتصاديين. و ما أكدته مصادر أخرى عن وجود شبكات الكترونية للتجسس الاقتصادي. (3)

(1) LOPES DA SILVA Antonio. (2002): *L'information et l'entreprise, des savoirs à partager et à capitaliser ; méthodes ; outils et applications à la veille*, thèse pour l'obtention d'un doctorat, Université de Droit et d'Economie, Marseille III, 2002, p : 100.

(2) DENIS Lafont et OLLIVIER Andrieu. (1996) : *Internet et l'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris, p : 152.

(3) DESCHENES Dany. (2001) : *Le système échelon, une nouvelle donne dans l'espionnage électronique*, bulletin n°50, institut Québécois des hautes études internationales, université Laval, Québec, Janvier 2011, p : 02.

لقد أدرجت العديد من الشركات الرائدة، مثل *Microsoft, Motorola, Netscape* ضمن مصادرها بعض البرامج الخفية *\*BackDoor-G, \*SubSeven* تسمح هذه البرامج للعديد من الفيروسات مثل *Cheval de Troie* بالتجسس على مستخدمي أنظمة البريد الإلكتروني، و استهداف أنظمة التشغيل المتصلة بالشبكة، على الرغم من وجود جدار الحماية، و قد يساعدها في ذلك قلة الوعي الأمني للمستخدم وصعوبة اكتشافها أو حتى القضاء عليها، كما هو الشأن في النظام الروسي *SORM\*\*\** الخاص باعتراض البريد الإلكتروني و الفرنسي *Frenchelon* أو ما يسمى *French Echelon\*\*\*\**.

و لئن كانت الثورة الرقمية و التكنولوجية، قد يسّرت كثيرا من عمل هذه الوحدات، للحصول على المعلومات و نشرها عبر الشبكات، إلا أن البيئة الرقمية أدت إلى انتشار ظاهرة جديدة يطلق عليها الجريمة الإلكترونية، زادت معها نسبة خطورة الاعتداء على المعلومات و الاستيلاء على براءات الاختراع و نتائج البحوث و التطوير. مما أدى بالكثير إلى طرح و بحدّة إشكالية امن المعلومات و الشبكات و تأثيرها على فعالية أنظمة المعلومات.<sup>(1)</sup> فالأمر فعلا أصبح يشكل تهديدا مباشرا و يحتاج لسياسات أمنية واضحة و حلول تقنية كاملة. و هذا من صميم عمل نظام الذكاء الاقتصادي.

---

\* هو حصان طروادة باللغة الإنجليزية، وأحصنة طروادة وأشهرها، تم الكشف عنه من قبل البرامج المضادة للفيروسات كلها تقريبا في العالم. وقد وضعت *SubSeven* في المعروف أيضا باسم *Sub7* ، من قبل مبرمج مجهول يطلق على نفسه *Mobman* الذين يقطنون منطقة مونتريال في كيبك، التي لم تحدث حول 15 نوفمبر 2003، عندما أعلن تطوير *SubSeven* في بعد *Mobman* كان مرة واحدة مثمرة للغاية.

\*\* يمكن السيطرة على جهاز الكمبيوتر عن بعد فإنه يعمم على شبكة الإنترنت شاشة التوقف أو تحديث لعبة فيديو، ويملك قدرة خاصة لتغيير اسم الملف الذي يضم، مما يجعل الأمر أكثر صعوبة للكشف من خلال ذلك.

\*\*\* هو نظام للبحث ورصد شبكة الإنترنت. في عام 1995 تم سن قانون للسماح لـ *FSB* (جهاز الأمن الاتحادي في الاتحاد الروسي) لمراقبة الاتصالات عبر الهاتف وعلى شبكة الإنترنت.

\*\*\*\* يشير إلى برنامج الأنجلوسكسونية المعروفة باسم النسق، جنبا إلى جنب مع "الفرنسية"، التي تعني "الفرنسية" باللغة الإنجليزية. يطلق عليه ببساطة "البنية التحتية تجميع" من قبل مختلف الجهات الفاعلة من المخابرات الفرنسية. لم يعترف بوجودها رسميا من قبل السلطات الفرنسية، على الرغم من أن العديد من الصحفيين الفرنسيين والأنجلوسكسونية، استنادا إلى مصادر عسكرية، وقد تحدث منذ كانت السلطات الأوروبية المهتمة في النسق، أو في جزء من الحرب ضد الإرهاب.

(1) LLORENS Cédric, LEVIER Laurent et VALOIS Denis. (2006) : *Tableaux de bord de la sécurité réseau*, 2<sup>ème</sup> Editions Eyrolles, Paris, p : 85.

## خلاصة الفصل

لقد تناول الفصل الأول من دراستنا الاطار النظري و الفكري للذكاء الاقتصادي قصد توضيح المفهوم الذي ظهر لأول مرة في اليابان و الولايات المتحدة الامريكية، و احتل مكانة هامة في نشاط الحكومات، المؤسسات و الأفراد. إن الجذور الأولى لنشأة نظام الذكاء الاقتصادي في مجال إدارة الاعمال كانت للاستخبارات العسكرية و هذا ما أقرته أبحاثنا، حيث اتخذت فنون الحرب كموجه و كخبرة اعتمدت عليها الدول من أجل انعاش اقتصادها.

و يمكن القول من خلال الفصل أن نظام الذكاء الاقتصادي يمثل مفهوما جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات و المعارف، أيا كان مجالها، و الاستفادة منها كأسلحة استراتيجية في الصراع التنافسي المحموم بين المؤسسة و منافسيها. فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي.

الفصل الأول بمباحثه الثلاثة عمد الى عرض نظام الذكاء الاقتصادي عرضا مفصّلا؛ بداية بتوضيح نشأته، مفهومه و سيرورته، بعدها تطرق الفصل في مبحثه الثاني الى إيضاح أبعاده، أعمدته و الى مستوياته و وسائله. و في المبحث الأخير من الفصل تم التعرض الى أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الذكاء الاقتصادي من يقظة استراتيجية (البعد الاستعماري لنظام الذكاء الاقتصادي)، نظم المعلومات (البنية التحتية لنظام الذكاء الاقتصادي) و التجسس الاقتصادي (البعد الاستخباري لنظام الذكاء الاقتصادي). و من خلال ما تم التعرض إليه سابقا في الفصل الأول من الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

- إن مفهوم الذكاء الاقتصادي وليد الذكاء العسكري؛
- أساس نظام الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومة الاستراتيجية؛
- يعتمد نظام الذكاء الاقتصادي على ثلاثة أبعاد و أعمدة متمثلة في اليقظة، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير و بالتالي فهو نظام يتكون من ثلاثة أعمدة مترابطة و متكاملة و هذه الأخيرة تعد الركائز الأساسية للذكاء الاقتصادي، ؛
- يعد الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات؛ فهو توليفة لوظائف الاستعلام، حماية للمعلومات و التأثير على البيئة،
- البعد الأساسي متمثل في اليقظة الاستراتيجية التي تعد كمسار استعماري لنظام الذكاء الاقتصادي يساعد المؤسسة على الإصغاء المسبق لمحيطها الخارجي و تحليله لالتقاط التهديدات و الفرص

التطويرية، فهي تعد كأسلوب و عملية منظمة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تساعد في دعم القرارات من أجل تنمية، تطوير المؤسسة، ضمان بقائها و تحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي و تهدف لاكتشاف الإشارات الضعيفة و تبيان التوجهات الناشئة؛

- بعد حماية الإرث المعرفي يعد كبعد حمائي و دفاعي لنظام الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد المخاطر الخارجية كالسرقة والرشوة وقرصنة مواقع الانترنت والتصنت واعتراض المكالمات الهاتفية والتطفل على أنظمة المعلومات و المراقبة غير الشرعية و حماية للإرث المعرفي؛

- يعمل نظام الذكاء الاقتصادي على استغلال المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من التأثير على بيئتها لجعلها أثر ملائمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال البعد الهجومي و المتمثل في عمليات الضغط و التأثير؛

صفوة القول فالذكاء الاقتصادي يعرف على أنه مجموع النشاطات المتناسقة من حيث البحث، المعالجة، الحماية للمعلومات، تشترك في إقامتها الدولة و المؤسسات، و الهيئات المختلفة و تمتد معلومات الذكاء الاقتصادي في بعدها الاستراتيجي الى المجال الاقتصادي، التنافسي، العلمي، التكنولوجي، القانوني، الجيو-سياسي،... الخ، كما يغطي نظام الذكاء الاقتصادي مجموعة نشاطات اليقظة، الإنذار المبكر، الدراسة و التلخيص و التأثير و التأثير المضاد لصالح الاعوان الخواص و العموميين، بالإضافة الى ذلك فإنه يهدف أساسا الى حماية التراث الوطني خاصة في بعديه التكنولوجي و الصناعي.

## الفصل الثاني:

### تنافسية المؤسسة دوليا و علاقتها بالذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: التنافسية: مدلولها، مستوياتها و مؤشرات قياسها.

المبحث الثاني: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية.

المبحث الثالث: رفع تنافسية المؤسسة من خلال نظام الذكاء الاقتصادي.



تمهيد:

أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم و المتمثلة في ظاهرة العولمة و الاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح و تحرير الأسواق إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيات المعلومات و الاتصالات. و نظرا لأهمية التنافسية في إدارة الأعمال و كونها شرط من شروط بقاء المؤسسة في السوق و تطورها و توسعها سواء من حيث الحجم أو من حيث وجود فروع لها في مناطق مختلفة، و جب علينا التطرق في ذات الفصل و من خلال ثلاثة مباحث إلى توضيح مصطلح التنافسية من جميع نواحيها حيث أنها تعد في وقتنا الراهن ذو أهمية بالغة كونها لغة العصر و موضوع الساعة، كما أن الفصل سيوضح كيفية الانتقال من التنافسية المحلية إلى تنافسية المؤسسة دوليا و نختم هذا الفصل بتبيان دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا.

### المبحث الأول: التنافسية: مدلولها، مستوياتها و مؤشرات قياسها

يتسم مصطلح التنافسية بغموض في مفهومه حيث لا يشمل نفس المجالات و لا نفس الاهتمامات من مؤسسة إلى أخرى و يبقى هذا المصطلح موضوع نقاش معمق. هذا النقاش مرده أن التنافسية تمثل مصطلحا متعدد الأوجه و القراءات مما يطرح تعددا في مؤشرات و مناهج قياس أي من الجوانب المتعددة للمنافسة و القدرة على التنافس. و في هذا السياق، فإن حصر التنافسية في مجال محدد و في مستويات معينة من خلال مؤشرات ثابتة مسألة في غاية الصعوبة، و الوصول إلى توحيد الرؤى حولها و تكييفها مع طبيعة الاقتصاديات يعد الأصعب، فلم تحدد لها المعالم الخاصة بها التي تميزها عن بعض المفاهيم كالتنمية و النمو و لم تعرف الاستقرار حول تعريف موحد و لا حول كيفية قياسها و لا حتى أهميتها بالنسبة للدول على اختلاف مستوياتها. و بناءا عليه تعددت الآراء و اختلفت بالنسبة لمفهومها و تحديد مؤشرات قياسها و من خلال هذا المبحث سيتم توضيح بعض معالم التنافسية. مع العلم أن دراستنا تقتصر على تنافسية المؤسسة دون غيرها.

### المطلب الأول: ماهية التنافسية

أخذ مصطلح التنافسية موقعا مركزيا في شتى النقاشات و الدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاهتمامات الدولية و ما يميزه أكثر عن باقي المفاهيم، هو صعوبة أو عدم القدرة على الاتفاق حول إيجاد تعريف دقيق،

شامل و موحد متعارف عليه دوليا، و لعل السبب في ذلك هو اعتباره مفهوما متعدد الأبعاد و يستخدم على نطاق واسع.

### الفرع الأول: ظروف ظهور مفهوم التنافسية

من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع التنافسية، يتبين لنا أن هذا المفهوم ارتبط بحدثين هامين هما:

أولاً: تزامن ظهور مفهوم التنافسية مع العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981-1987 خاصة مع اليابان و زيادة المديونية الخارجية لها.<sup>(1)</sup>

ثانياً: ظهور ما يسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأت بوادره التسعينيات من القرن العشرين خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي و ما نجم عنه من تداعيات أهمها بروز ظاهرة العولمة و انفتاح الاقتصاديات و تنامي قوى السوق.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الرئيسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:<sup>(3)</sup>

- ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الجات و منظمة التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات، و تطوير أساليب بحوث السوق، و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، و فيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

(<sup>1</sup>) طارق نوير، (2002): دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص4.

(<sup>2</sup>) Pour plus d'information, voir : BARON Yves et KEIZER Bernard. (1988): *les grandes économies*, Edition du Seuil, Paris, p-p 31-45.

(<sup>3</sup>) محمد سمير احمد، (2009): الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ص 319.

- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة، و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق و تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل و بأيسر الشروط، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.
- التغيرات الحاصلة على الصعيد البشري سواء اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا.

### الفرع الثالث: تعريف تنافسية المؤسسة

- يعتبر مفهوم التنافسية من نتاج مدارس إدارة الأعمال، و لقد نتج عن هذا المفهوم عدد كبير من التفسيرات و مؤشرات القياس، و تزايد الاهتمام بتطوير مفهوم التنافسية، منذ أن جذب الكاتب في إدارة الأعمال *Michael PORTER* الانتباه لهذا المصطلح في التسعينات من القرن الماضي، و اختلف الكتاب في تعريفها، و على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد و موحد لتنافسية المؤسسة سواء كان ذلك من حيث المفهوم، أو من حيث المحددات الخاصة بها. و ضمن هذا الصدد يمكن تقديم مجموعة من التعاريف أهمها:
- "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار و التجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال".<sup>(1)</sup> يتضح لنا من خلال هذا التعريف بأن تنافسية المؤسسة تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسيتها، و ذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة و الصمود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية و تقديم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو و الاستمرار، علما أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار و التجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة الاقتصادية.<sup>(2)</sup>

(<sup>1</sup>) فريد النجار، (2000): المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 11.

(<sup>2</sup>) محمد الصغير بعللي، (1992): تنظيم القطاع في الجزائر: استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 12.

- "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيبها سواء في السوق المحلي أو العالمي". (1)

كما تعرف تنافسية المؤسسة بالمعنى الضيق و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين. (2) من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على البيئة الذي تنشط فيها، و ذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، و من اجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فانه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر و التي من بينها: السعر، الجودة، آجال التسليم، صورة المؤسسة و خدمات ما بعد البيع...، و هذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا و أكثر دقة و وفاء لمنتجات المؤسسة، و بالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق و تزداد قدرتها على المنافسة.

فضلا عن ذلك نجد أن بعض التعاريف للتنافسية تركز على مدى قدرة المؤسسة في الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي و عدم التأثر و الاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، و على هذا الأساس يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على أنها: " قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستواها باستمرار و بصفة دائمة و بطريقة طوعية في سوق تنافسي، و بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها". (3)

و في تعريف آخر فهي تعني: "تقديم منتج ذي جودة عالية و سعر مقبول للزبائن و أداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين و هذا بتقدير و احتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة". (4)

كما توجد اتجاهات أخرى بنت تنافسية المؤسسة على حصة السوق و انخفاض التكاليف، و منها التي ترى بأنها " قدرة (مؤسسة، صناعة وطنية) الاستحواذ على حصة مهمة من السوق بطريقة مربحة و بشكل مستمر". (5) و منها من عرفها على أنها: "ظاهرة ميكرو اقتصادية تعكس قدرة المنتج على تخفيض تكاليف إنتاجه مقارنة

(1) فريد النجار، (2006): إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 123.

(2) نبيل مرسي خليل، (2003): الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 37.

(3) فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

(4) PERCEROU Richard. (1984) : *Entreprise : gestion et compétitivité*, Edition Economica, France, p 53.

(5) COCKBURN John et SIGGLE Eckhard. *Une méthodologie d'analyse de la compétitivité*, réseau de recherche sur la politique industrielle en Afrique, fiche technique, N°06. Disponible à partir le site électronique : [www.crfa.ecn.uhaval.ca/develop](http://www.crfa.ecn.uhaval.ca/develop). Consulté le 16/10/2012 à 17:05.

بمنافسيه".<sup>(1)</sup> بالإضافة إلى ذلك تتمثل التنافسية في "الموارد الكامنة التي تسمح للمؤسسة مجابهة المنافسة و التصدي لها بنجاح، و هي تقوم على ثلاث ميزات: الابتكار، النوعية و المرونة".<sup>(2)</sup>

و ما يمكن التوصل إليه من خلال التعاريف السابقة أن تنافسية المؤسسة تقوم على ركنين أساسيين: الاستمرارية و الديناميكية، التي تعتمد على كثافة نشاط البحث و التطوير فيها، و استدامتها مرتبطة بما تبذله من جهد في مجال الابتكار و الاختراع.

للمؤسسة نستخلص من اغلب التعاريف المستعرضة آنفا أن التنافسية تشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة و بأقل التكاليف لاكتسابها حصة سوقية من جهة و تحقيق أرباح من جهة أخرى.

و تدور التنافسية بين المؤسسات على احد العناصر التالية:<sup>(3)</sup>

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتهم بالنسبة للمستهلكين مقارنة بمنافسيهم مما يساعد على الحفاظ على عملائها.
- تقديم أفضل مستوى جودة لمنتجاتها و خدماتها بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لهذه المنتجات أو الخدمات.
- التجديد و الابتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين و خلق فرص جديدة للاستثمار.
- و تنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة ما بإطلاق منتج جديد في السوق، تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها، مما يشكل خطرا حقيقيا عليها.

و تتحقق التنافسية من خلال العناصر التالية:<sup>(4)</sup>

- التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، الابتكار و التجديد و التطوير، تطويع العلوم و التكنولوجيا، إدارة الجودة الشاملة و تأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين و البحث عن آخرين جدد، الترويج و الإعلان و العلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف، و خدمات ما بعد البيع.

(1) Ibid.

(2) PAULET Jean- pierre. (1998) : *la mondialisation*, édition : Armand colin, Paris, p : 92.

(3) محمد صالح الحناوي و آخرون، (2000): مقدمة في المال و الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 28-29.

(4) فريد النجار، مرجع سابق، ص 10.

الفرع الرابع: أهداف التنافسية

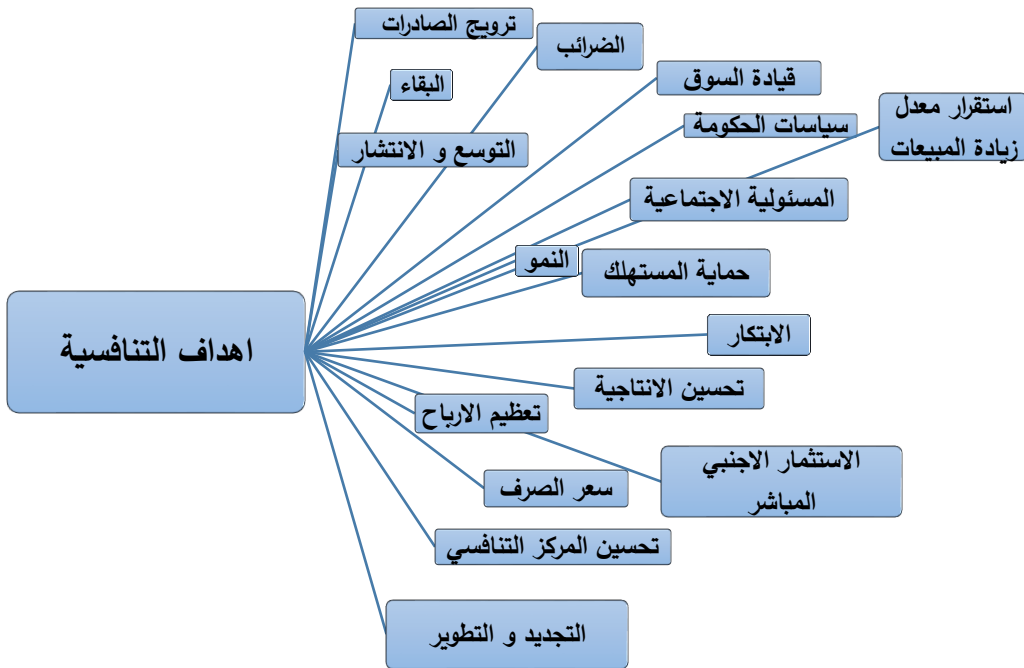
يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد تحديا كبيرا و خطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، خصوصا تلك المتواجدة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك أن أمكن الاستعادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته.

و من بين الأهداف التي تسعى إليها السياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة، و خلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية و الدولية، و ذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية و تحقيق الفعالية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها، و الشكل رقم (II. 01) يوضح تلك الأهداف بنوع من التفصيل. و يتم تحقيقها عبر عدد من العناصر تتلخص فيما يلي: (1)

- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة.
- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر و التكلفة الحديثة للإنتاج.
- القضاء أو على الأقل تخفيف التركيز المفرط و عدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة.
- القضاء على شبح الابتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار و تقليص العرض و حماية المستهلك منه.

(1) عبدوس عبد العزيز، (2006): دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص 39.

شكل رقم II. 01: أهداف التنافسية



المصدر: فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 157.

الفرع الخامس: أبعاد تنافسية المؤسسة

تعرف التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا لتلبية حاجات المستهلكين، و بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (1) و على هذا الأساس يمكن استعراض أبعاد التنافس فيما يلي: (2)

**أولاً- التكاليف:** و تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل و المواد الأولية و كافة

(1) محمد عدنان وديع، (2003): القدرة التنافسية و قياسها، العدد الرابع و العشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص 10.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009): إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 154-161.

التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة و معدلات الأجر.

**ثانيا- الجودة:** يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية و لكن في ظل المفاضلة ما بين السعر و الجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في الجانبين. تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدرء المؤسسات و احد الأسعقيات التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي. إذ عرفها *Philip CROSBY* بالمطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة فالجودة تتفرع لبعدين تنافسيين ألا و هما: التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات و درجة المطابقة بمعنى غياب العيوب و الذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء و بالتالي توفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة. حيث تعد الجودة بعدا تنافسيا و ذلك يتبين من العلاقة المباشرة و الطردية ما بين نسبة المبيعات و درجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون و القدرة على تحقيق الأرباح فرضاء الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسات مما يضاعف ربحيتها و بالتالي حصتها السوقية.

**ثالثا- المرونة:** تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف و الاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغير بدرجة سريعة استجابة للتغيرات الحاصلة. و تنقسم بدورها لقسمين: درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون و مرونة الحجم و التي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغير في الطلب.

**رابعا- التسليم:** بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، و تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام متمثلة في: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تلبيته، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.

**خامسا- الإبداع:** يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص و مختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على: وظائف البحث و التطوير، الجودة العالية و القدرة على التطوير و التجديد.

لما يمكن إضافته أن الأبعاد التنافسية الخمسة السالفة الذكر غير مستقلة و إنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة و مبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع و صفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم.



### المطلب الثاني: مستويات التنافسية و ركانزها

لقد شككت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة و نقاشا ليس في المجال الإداري فحسب و إنما في المجال الاقتصادي كذلك. و نتيجة اختلاف الرؤى بين علماء الاقتصاد و علماء الإدارة، حيث تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية المؤسسة، القطاع و تنافسية الدولة و لكن دراستنا ستركز حول التنافسية على مستوى المؤسسة باعتبارها موضوعنا الأساسي.

### الفرع الأول: مستويات التنافسية

تعد ظاهرة التنافسية من أهم الظواهر التي لا تمثل تحديا للدول الصناعية المتقدمة فحسب، بل النامية منها أيضا، و خاصة تلك الدول التي تسعى إلى إتباع استراتيجيات من شأنها التوسع في الصادرات و التوجه للخارج لتحقيق النمو المستدام، و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث عنها و هناك ثلاثة مستويات للتنافسية و هي كالاتي:

### أولا: التنافسية على المستوى الجزئي (تنافسية المؤسسة)

إن التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل بيئة تنافسية متممة بالعولمة و انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات *GATT* و منظمة التجارة العالمية. لذا تمثل التنافسية رهان يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل التي تقبلها قواعد لعبة التنافسية. إن اغلب الدراسات تتفق على أن تنافسية المؤسسة هو المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات و ليس ما بين الدول أو الصناعات. حيث تعرف تنافسية المؤسسة بأنها: " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة اكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها". (1)

و يؤكد **M.Porter** بأنه ينبغي على المؤسسة حتى تحقق نجاحها التنافسي و ضمان تفوقها، امتلاكها لميزة تنافسية إما في شكل تكاليف اقل أو إما بالتميز (أين تحتل الجودة مكانة أساسية) و إما تختار جزء من السوق و تقدم له منتجا يوفق بين الجودة و التكلفة حسب خصائص الجزء المستهدف. و تعتبر المؤسسات ذات قدرة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية و متحصلاتها بشكل قابل للاستمرار، و لا يتأتى هذا إلا من خلال إتباع استراتيجيات تركز على التنافس أما في جانب

(1) علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ص 101.

التكاليف أو في جانب اختلاف تميز المنتج. و مجمل القول أن الدراسات جاءت بالعديد من المفاهيم المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة لتعكس أربعة معايير أساسية متمثلة في: (1)

- **الربحية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار.
- **التميز:** هو نجاح المؤسسة في إضافة شيء يختلف عن منافسيها (من خلال منتج مميز أو كلفة منخفضة نسبيا، أو كليهما).
- **التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على زيادة حصتها في السوق الدولية.
- **المساهمة في النمو المضطرد:** والمقصود به مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة.

ومما لاشك فيه أن المؤسسة ذات الطبيعة التنافسية هي المؤسسة التي تحقق المعايير الأربعة بطبيعتها مع الحفاظ على استمراريتها في بيئة تنافسية دولية.

و عليه يمكن أن نستخلص بأن التنافسية ما هي إلا الإمكانية المستمرة للمؤسسة في البقاء و النمو في سوق تنافسية، و ذلك ليس بمجرد الإنتاج بأقل تكاليف بل كذلك من خلال ترسيخ مبدأ الجودة و التميز الذي يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، و تمتاز التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور و يرتبط تحقيقها بمدى توافر موارد بشرية و مادية تستطيع السيطرة على التكلفة و تقود إلى إبداع أشكال التميز و الإبتقان في المنافسة.

### ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

يعد مفهوم التنافسية على مستوى القطاع متشابها إلى حد كبير مع مفهومها على مستوى المؤسسة، لأن القطاع الذي يتمتع بالتنافسية يتضمن شركات قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، كما و أن نجاح مجموعة من المنشآت المكتملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على وجود عوامل قوة في القطاع ككل.

كما تشير تنافسية القطاع على قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية،(2) وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في

(1) منى طعيمة الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، سلسلة أوراق اقتصادية ، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، ص8.

(2) فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، (2010): دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر، 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص4.

هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف. و يشير (Porter) إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات و لا يمكن أن تتمتع بميزة تنافسية في كل الصناعات فالدولة لا يمكنها خلق صناعات تنافسية،<sup>(1)</sup> حيث أن نجاح تنافسية إحدى مؤسسات دولة ما لا يعتبر مقياساً على القدرة التنافسية للدولة، حيث يمكن أن يتأتى نشاط مؤسسة واحدة إلى عوامل استثنائية لا يمكن محاكاتها في المؤسسات الأخرى أو على صعيد الصناعة أو الدولة. و عليه، كان لابد من التركيز على قدرة و تنافسية صناعة معينة و كافة النشاطات المتعلقة و المرتبطة بها، و نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل.

### ثالثاً: التنافسية على المستوى الكلي (تنافسية الدولة)

ضمن هذا المستوى ترتبط التنافسية بمتغيرات الاقتصاد الكلي كربطها بإمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري أو ربطها باتجاهات سعر الصرف الحقيقي إذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمته. حيث اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، بحيث تعرف التنافسية الدولية بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع و خدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية و تساعد في ذلك الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني، و العمل على الحفاظ عليها و استمرارية هذا الارتفاع.<sup>(2)</sup>

- و يرى (Aldington) بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية،<sup>(3)</sup> وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه (Scott and Lodge) بأن " التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

- و أشار (Michael PORTER) إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف و أسعار الفائدة و عجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، هنا أوضح (Porter) أن المفهوم الشامل للتنافسية الدولية هو إنتاجيتها،

(1) PORTER Michael. (1999) : *la concurrence selon porter*, Edition Village mondial, Paris, p : 193.

(2) نسرين بركات و عادل العلي، (2000): مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص ص 7-9.

(3) محمد وديع عدنان، (2003): القدرة التنافسية وقياسها، العدد الرابع و العشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003، ص5.

و أن رفع مستوى المعيشة داخلها يتوقف على قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية عبر الزمن. (1)

و يذكر أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة أعلاه هي علاقة تكاملية، بحيث أن احدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدررة تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة، إلا أن وجود منشأة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك الدولة لهذه الميزة حكما، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة معدلا مرتفعا ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي. (2)

### الفرع الثاني: أنواع التنافسية

في إطار تحديد أنواع التنافسية يجب التمييز بينها وبين المنافسة من حيث المفهوم فبينما تعرف التنافسية بأنها قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة الدولية بمعناها الواسع نجد أن المنافسة هي الشروط التي يتم وفقاً لها الإنتاج والتجارة داخل البلد المعني وبالتالي هي الشروط التي تصف وتحدد نطاق تلك السوق بعينها. و بالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة الدولية.

في السياق أعلاه يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، نوجز أهمها فيما يلي: (3)

**أولاً- تنافسية التكلفة أو السعر:** هذه التنافسية تعبر عن هيكل الأسعار و التكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى، و هي بعيدة عن التأثير على مجموعة الخصائص التي تسمح ببيع المنتج (التغليف)، و تتركز في جزء منها على التكاليف الداخلية كتكلفة الأجور. فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته إلى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية اثر سعر الصرف للعملة الوطنية.

**ثانياً- التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة مؤسسة ما على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى غير الأسعار، و التأقلم مع تطور الطلب (مما يترجم نوع التخصص)، و تعتمد أساسا على الاستثمار، مرونة تخصيص العوامل

(1) محمد وديع عدنان، مرجع سابق، ص5.

(2) منى طعيمة الجرف، مرجع سابق، ص ص12-14.

(3) وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص7.

و الابتكار، و يمكنها أن تغطي التنافسية التكنولوجية\* و التنافسية البنوية\*\*. ويقصد بها العوامل غير التقانية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية (مثل الموقع، المناخ، العادات والتقاليد.. الخ).

ثالثا- **التنافسية النوعية**: وتشمل إضافة لنوعية المنتجات وعنصر الملائمة القدرة على الابتكار فالبلد الذي يتمتع بمقدرة اكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك إضافة لتوفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.

رابعا- **التنافسية التقنية**: حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيداً.

خامسا- **التنافسية الظرفية أو الجارية (CCI)**: وهي التي تحددها المنتديات الاقتصادية الدولية ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التوريد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

سادسا- **التنافسية المستدامة (GCI)**: وتركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي علي عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.

كما يمكن تصنيف التنافسية بالاعتماد على معيارين هما: (1)

**أولاً: المعيار الموضوعي**: و تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **تنافسية المنتج**: و تعتبر هذه التنافسية شرطا أساسيا لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، و غالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، و يعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

- **تنافسية المؤسسة**: يتم تقويمها على أساس اشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

**ثانياً: المعيار الزمني**: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

---

\* **التنافسية التكنولوجية**: كانت مصدر اهتمام العديد من الباحثين من بينهم *Marshall, SCHUMPETER* تكون تستند إلى البحث و الابتكار، و تراكم المعرفة و المهارات التكنولوجية، الكفاءة.

\*\***التنافسية البنوية**: يمكن أن يعبر عنها بالقدرة الداخلية على الإنتاج و الانجاز بالمعنى الواسع، هذا المفهوم يسلط الضوء على كل العوامل البنوية التي من شأنها أن تبطئ أو تحفز الإنتاج، القدرة على التمويل، التأطير

(1) الطيب داودي، مراد محبوب، (2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007، ص 39.

- **التنافسية اللحظية:** و تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاعل بشأنها لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- **القدرة التنافسية:** و هي تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال، و تستند هذه القدرة إلى معايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية و مرددية رأس المال.
- كما توجد أنواع أخرى من التنافسية، كالتنافسية المنجزة والتنافسية الكامنة وكذا صيرورة التنافسية؛ وفي إدارة التنافسية يجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكموني فإذا تم التركيز على أحدهما والتضحية بالآخر فقدنا الغرض الأساسي من البحث في التنافسية. (1)

### الفرع الثالث: محددات التنافسية و متطلباتها

إن المؤسسات التي تريد البقاء و الريادية في محيط يتميز بالتحويلات و شدة المنافسة يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك و فيما يلي يتم التعرض إلى كل من محددات و متطلبات التنافسية و ركائزها الأساسية.

#### أولاً: محددات القدرة التنافسية

حاول بورتر (*Porter*) تقديم منهج للتنافسية يقوم على مجموعة من الأسس، حيث تتمتع الدولة بميزة تنافسية في صناعة ما إذا استطاعت أن تحقق نجاحا تنافسيا في الأسواق العالمية من خلال توظيف استراتيجيات عالمية للمنافسة استنادا إلى متغيرات تكنولوجية و مهارية مكتسبة، كما أن (*Porter*) وضع مجموعة من المحددات للميزة التنافسية و التي تقوم على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المنشآت المحلية، الأمر الذي يؤثر مباشرة على مقدره المنشأة على المنافسة العالمية، و تتأثر هذه المحددات و تؤثر في بعضها البعض، حيث لا يمكن الاعتماد على محدد واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، إلا أنه لا يقصد من ذلك توافر هذه المحددات مجتمعة كشرط ضروري من اجل تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما، إلا أنه كلما توافر عدد اكبر من هذه المحددات و كلما كانت العلاقة بينها أكثر تفاعلا و تشابكا كلما تمكنت الدولة من تحقيق ميزة تنافسية

(1) محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص8.

مستقرة و المحافظة عليها خلال فترة زمنية طويلة، و تنقسم تلك المحددات كما صاغها (*Porter*) إلى محددات رئيسية و أخرى مساعدة أو مكملة و هي كما يلي: (1)

#### 1- المحددات الرئيسية للتنافسية: و تتمثل هذه المحددات في:

##### 1-1- عوامل الإنتاج و خصائصه: و المتمثلة في المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما، و

تكون هذه العوامل إما أساسية ( تتمثل في الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، موارد رأس المال، البنية الأساسية و موارد معرفية) بحيث أن هذه العوامل لا تمثل ميزة تنافسية كون أنها سهلة الحصول عليها من قبل المنافس. أو عوامل مطوّرة (و هي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها).

##### 1-2- أحوال الطلب المحلي: يتعلق هذا المحدد بمجموعة من الخصائص التالية: تكوين الطلب المحلي

(بمعنى طبيعة احتياجات المستهلكين)، حجم و نمط معدل النمو في الطلب المحلي و الآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية، و يعتبر تكوين الطلب المحلي هو أكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية، و ذلك من خلال هيكل احتياجات المستهلك المحلي، حيث تتمتع دولة ما بميزة تنافسية في نشاط أو صناعة معينة إذا كان الطلب المحلي صورة أكثر وضوحا و في الوقت المناسب.

##### 1-3- الصناعات المغذية (المساندة) و المرتبطة (المكملة): يقوم هذا المحدد بدور رئيسي في تحقيق الميزة

التنافسية في صناعة ما بالدولة، و يقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة و مساندة لبعضها البعض الأمر الذي يساهم في رفع القدرة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها.

##### 1-4- استراتيجية المنشأة و هيكل الصناعة و طبيعة المنافسة المحلية: انطلاقا من أن نجاح المنشأة في

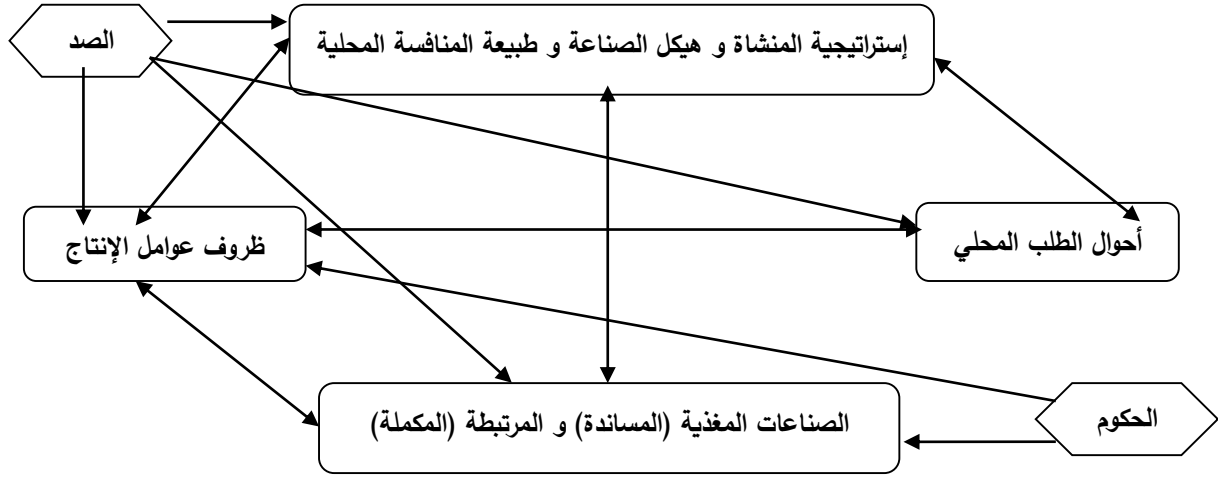
التنافس المحلي يؤهلها للدخول إلى الأسواق الخارجية و النجاح عالميا، لذا تعد استراتيجية المنشأة عنصرا هاما في خلق بيئة محلية مشجعة للمنافسة و ملائمة لزيادة القدرة التنافسية للدولة، فالتنافس النشط بين المنشآت المحلية يؤدي إلى زيادة الضغوط على المنشآت لإجراء المزيد من التحسينات و التطوير بهدف تخفيض التكاليف و تحسين نوعية الإنتاج و النفاذ إلى الأسواق العالمية. و يمكن للمنشأة أن تحقق قدرة تنافسية من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية و التي سيتم التفصيل فيها لاحقا:

(1) PORTER Michael, (1990): the *competitive advantage of nations*, HARVARD BUSINESS REVIEW, March –April 1990, p p 18-20.

- استراتيجية زيادة التكلفة الكلية: تستطيع المنشآت تحقيق القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية و من ثم قدرتها على تخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، و يرجع انخفاض التكلفة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم أو امتلاك تكنولوجيا معينة، أو مصادر للمواد الخام غير متوفرة للمنافسين و بالتالي تنفرد المؤسسة بهذه الميزة.
  - استراتيجية تمييز المنتج: يمكن إتباعها من خلال تقديم منتج فريد مختلف عما يقدمه المنافسون، بحيث يمكن عرضه بسعر أعلى، و قد يكون التمييز في المنتج نفسه أو في نظام التسويق أو التوزيع و يتطلب تمييز المنتج القيام بدراسات أو أبحاث عميقة و استخدام خدمات عالية الجودة مما يحمل المنشأة تكاليف مرتفعة لذلك قد يتطلب إتباع هذه الاستراتيجية التضحية السعرية.
  - استراتيجية التركيز: طبقا لهذه الاستراتيجية فإن المنشأة تركز على خدمة قطاعات محددة من السوق و تعمل من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات و رغبات هذه القطاعات بتقديم منتج متميز بالمقارنة بالمنافسين و بتكلفة اقل.
  - 2- المحددات المساعدة أو المكملة: أشار (Porter) إلى أن هناك محددات ثانوية تؤثر و تتفاعل مع المحددات الرئيسية الأربعة، تتمثل هذه المحددات المكملة في عاملان هما الدور الذي تلعبه الحكومة لدعم المحددات الرئيسية و الدور الذي تلعبه الصدفة و التي قد تمنح الدولة ميزة تنافسية مؤقتة.
- لـ نستخلص مما سبق إلى أن محددات الميزة التنافسية وفقا لمنهج (Porter) يتطلب من الدولة الانتقال التدريجي نحو صناعة ديناميكية و هي صناعات يتمثل جوهرها في التطوير و الابتكار، و لذلك فقد اعتمد (Porter) في قياسه للميزة التنافسية للدولة على نصيب هذه الأخيرة في الأسواق العالمية من الصادرات و المعرفة و التكنولوجيا. و الشكل الموالي يوضح القدرة التنافسية وفق منهج (Porter).



شكل رقم II. 02: النظام المتكامل لمحددات القدرة التنافسية وفق PORTER



Source : Porter Michael. (1990) : *the competitive advantage of nations*, The free press, New York, p127.

و بعد تقديم منهج (Porter) فيما سبق إلا أن هذا المنهج واجه العديد من وجهات النظر منها المؤيد و منها المعارض، حيث يعتقد أصحاب وجهة النظر المؤيدة لمنهج (Porter) انه قد نجح في تقديم تفسير أكثر واقعية للتجارة بما يسمح بالتنبؤ بالمزايا التنافسية للدول في صناعات محددة، فقد قام بتجميع تلك المحددات مع إجراء بعض التعديلات عليها في نموذج واحد اتسم بالشمول و الديناميكية و التشابك، و تضمن اكبر عدد ممكن من المتغيرات الحاكمة لتفسير القدرة التنافسية. (1) و فيما يخص وجهة نظر المعارضين لمنهج (Porter) فيمكن حصر الانتقادات التي تبنتها الجهة المعارضة في العناصر التالية:

- العمومية والشمولية حيث أن البعض يرى أن منهج (Porter) يعيبه اتصافه بالعمومية و الشمولية بدليل انه يتضمن مجموعة هائلة من المتغيرات و المحددات التي جاءت متداخلة ببعضها البعض، بالإضافة إلى أن ما توصل إليه المنهج من علاقات ايجابية بين عوامل الإنتاج المتخصصة من ناحية و بين تحقيق الميزة التنافسية المضطردة من ناحية أخرى ما زال يفترق إلى التوثيق العلمي المقبول، كما أن ربط هذا المنهج تنافسية الدولة بزيادة حصتها من الصادرات كثيفة المعرفة مجرد استنتاج نظرا لعدم

(1) لأكثر من التوضيح و للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع: محمد عبد الشفيق عيسى، (2000): القدرة التنافسية من منظور التطور التكنولوجي مع تركيز خاص على الاستراتيجية الصناعية، مجلة مصر المعاصرة، الجمعة المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، العدد 459-460، أكتوبر 2000، ص 591.

وجود علاقة حتمية واضحة بين نمو الصادرات و الرفاهية، و نمو الصادرات و الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج أو الصادرات من السلع كثيفة المعرفة و النمو الاقتصادي.

- الافتقار إلى الربط بين التنافسية على المستوى الكلي و الجزئي حيث أن المنهج عجز عن تقديم منهج سليم لكيفية الانتقال من التنافسية على مستوى المنشأة إلى التنافسية على المستوى الدولة و افترض وجود أيدي خفية قادرة على تحقيق هذا الربط.
- عدم صلاحية تطبيق المنهج على الدول النامية و يرى معارضو المنهج أن التطوير و الابتكار قد يصلحان فقط لتفسير القدرة التنافسية للدولة التي قطعت شوطا كبيرا في النمو و بالتالي فهو لا يصلح للتطبيق على كل الدول.

### ثانيا: متطلبات تنافسية المؤسسة

لكي تحظى المؤسسة بقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة و تضمن لنفسها البقاء و الاستمرار، يجب عليها أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات و تهتم بها و تعمل على تنميتها و تحسينها، وهذه المجموعة المتكاملة من القدرات إنما هي متطلبات للقدرة التنافسية و التي تشمل ما يلي: (1)

**1. ثقافة و قيم المؤسسة:** و يقصد بذلك توافر مجموعة القيم و المعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها و ذلك من خلال شعارات و رموز و كذا سلوكيات القدوة من القادة، و بهذا تنهياً للمؤسسة ثقافة ثرية تؤثر ايجابيا على إدراك المديرين و العاملين لمواقف العمل و على طرق تفكيرهم و قراراتهم و سلوكياتهم.

**2. الاهتمام بالموارد البشرية:** و ذلك لان الموارد البشرية هي أثنى أصول المؤسسة، و على المؤسسة أن تخصص استثمارات كافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد، فقد أصبحت المعرفة أهم و أقيم من الخامات و حتى رأس المال، و المعرفة تكون أساسا في عقول البشر، و لذلك أصبحت الحاجة إلى المدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا و مهاريا على رأس قائمة احتياجات المؤسسة لتعزيز القدرة التنافسية، و بذلك يتعين اعتبار العاملين كراس مال فكري أثنى موارد المؤسسة و ليس مجرد أفراد، ففي رؤوسهم تولد الأفكار و تتطور الابتكارات و تصاغ الاستراتيجيات و البرامج و تتخذ القرارات. و يتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التدريب و التنمية و التحفيز و

(1) أحمد سيد مصطفى، (2001): التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير)، شركة ناس للطباعة، مصر، ص 144.

تقييم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي، و ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها.

**3. القدرة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى:** و ذلك للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المؤسسة، فبيئة المؤسسة حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو قد لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم و تطوير الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات و السلوك الإداري عموما. و المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تسعى للتعلم من مواقف و خبرات إدارية مارستها من مواجهة تنافسية خاضتها و من المقارنة من منافسين نموذجيين، و التي يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير و تحديث معارفهم و مهاراتهم الإدارية و التقنية، وهذا ما يتطلب جمع البيانات و المعلومات و توظيفها في التخطيط و التقييم و التحسين المستمر.

**4. القدرة على التغيير:** و ذلك بمواكبة و حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالبيئة المعاصرة ديناميكية و سريعة التغير، حتى أن بعض المنظمات ما أن تنتهي من تصميم أهدافها و استراتيجياتها حتى تجد أن بعض العوامل البيئية قد تغيرت.

**5. التوجه التسويقي:** في كافة أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة، و يتضمن ذلك برنامجا للتحسين المستمر لكافة مجالات و وحدات الأداء بالمنظمة مع مستوى عال لدراسات السوق و المزيج التسويقي و الخدمات المقدمة للعميل، وهذا مع الحرص الفائق على تهيئة الكفاءات في الإدارة التسويقية و كافة مجالات النشاط التسويقي الأخرى.

**6. الكفاءة الفاعلية:** في العمليات الرئيسية للمؤسسة، وهو ما يساعد على تحسين الجودة و خفض التكلفة.

**7. القدرات التكنولوجية:** و ذلك بتطوير القدرات التكنولوجية المتاحة بما يتناسب و خصائص العمالة و العمليات و المنافسة و متطلبات السوق، و يتضمن ذلك حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف و تحسين الجودة و ترقية القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة باستعمال نظم المعلومات المتطورة، إذ لم تعد القدرة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضالة تكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي و التكنولوجي.

كما يمكن إضافة متطلبات عامة يمثل امتلاكها تحقيق قدرة تنافسية عالية للمؤسسة، و أهم تلك المتطلبات: (1)

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة،
- التطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية و خفض التكلفة،
- الارتقاء بالعمالة و زيادة إنتاجيتها من خلال التدريب و التحفيز،
- الاهتمام بالبحوث و التطوير،
- دراسة الأسواق العربية و الخارجية و البحث عن فرص التصدير،
- التطوير الإداري و التنظيمي للمؤسسة.

نستخلص من كل ما سبق أن تنافسية المؤسسة هي مدى قدرتها على مواجهة منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس السوق و تنتج نفس المنتج، و تعتمد هذه القدرة على مجموعة من العوامل المتكاملة كالقدرات الإبداعية و القدرات الإنتاجية و التسويقية بالإضافة إلى التردد و اليقظة. كما يمكن القول أن المؤسسة المتحكمة في مواردها و التي تعمل باستمرار على التحسين و التجديد أكثر و التطوير و المدركة للمصدر الأصلي لتميزها هي المؤسسة المتميزة، و لكي تبقى هكذا و يجب البحث على السبل الكفيلة بتنمية و تطوير هذا التميز من خلال البحث و المراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في محيطها.

### المطلب الثالث: تحليل و قياس تنافسية المؤسسة

تناولت العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية عدة مؤشرات لقياس التنافسية، الهدف منها توفير مزيد من المعلومات حتى يمكن تحقيق العديد من المقارنات بين الصناعات و المؤسسات في الدول المختلفة. و من ثم لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك و معرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات. و بناء على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، و ضمان استمرارية النشاط.

### الفرع الأول: تحليل تنافسية المؤسسة

يمكن التعرف على مدى تنافسية المؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس درجة التنافسية التي وصلت إليها المؤسسة و بالتالي التعرف على مدى نجاح الاستراتيجيات

(1) عيد الحكيم عيد الله النصور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الأردن، ص 21.

التنافسية المطبقة، و من أهم هذه المؤشرات نجد مؤشر التكلفة، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج و مؤشري الحصة السوقية و الربحية. و قبل الحديث عن هذه المؤشرات لابد من التطرق في بادئ الأمر إلى نموذج قدمه Porter لتحليل الصناعة و تنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية، هذه القوى يمكننا التطرق إليها و شرحها فيما يلي: (1)

**أولا- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق:** يشكل المنافسون الجدد المحتملون و القادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديدا على المؤسسات الحالية، و بالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم و إنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، و لهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة وجود قيود على الدخول إلى الصناعة، و يمكن ذكر بعضها: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليف بدء النشاط (الثابتة و قصيرة الأجل كراس المال العامل). و يزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة و الضغط التنافسي قويا، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقبل من فرص دخول منافسين جدد و العكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين الآخرين و إمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة و المعرفة الجيدة بالسوق و بكل خباياه، و عليه فقد يكون رد فعله عنيفا و محطما للمؤسسة الجديدة باستعمال استراتيجيات مضادة و محطمة للمنافس الجديد. (2) إن ضغط هؤلاء على القطاع الصناعي بصفة عامة و القطاع السوقي بصفة خاصة قد يخلق قواعد جديدة و يغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات، إن هذا التأثير قد يتمثل في انخفاض هوامش الربح، مما يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف، و تقييم درجة ضغط هؤلاء يتوقف على حواجز الدخول الموجودة في هذا القطاع. حيث أن هناك عدة متغيرات يمكن مراقبتها لتقييم تهديد الداخلين الجدد منها: الوفرة الاقتصادية، اثر التجربة، مستوى الاستثمارات، امتلاك التكنولوجيا، التميز في المنتجات، الحصول الصعب على القنوات التوزيعية، تكاليف التحويل،... الخ. (3)

**ثانيا- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة:** و تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية و مختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزيائن معينين، و هذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية و مكانته في هيكل الصناعة و من دون فقدان عملائها. نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على

(1) محمد عنان وديع، مرجع سابق، ص 11.

(2) عبد السلام أبو قحف، (1997): التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، ص 56.

(3) زكريا مطلق الدوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري، الأردن، ص 104.

مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيارات في الأسعار و غيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، و هذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها و تنخفض حصتها السوقية و قدرتها على المنافسة، و بصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستتخفف. لابد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة و أكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين و التي لخصها بورتر في خمسة عناصر متمثلة في: (1)

1- إن قوة المورد للتصرف في الأسعار تزداد كلما كان بعيدا عن آثار المنافسة الحرة و عليه التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين؛

2- تقل قوة تصرف المورد لرفع السعر في حالة المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها؛

3- ترتفع قوته التصرفية في حالة كون المشتري عميل غير مهم، و تقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة و تكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد بديلة؛

4- تتعاضد قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الامتدادات الأمامية لصناعته؛

5- إن تهديد المورد في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته.

ثالثا - قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة: إن الزبائن أو المشتريين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي: (2)

1- خفض أسعار المنتجات المشتراة؛

2- رفع نوعيتها باستمرار؛

3- التنويع في الخدمات؛

4- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛

5- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

(1) سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، ص 123.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 123.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين و تقييدهم أكثر و جعلهم يلتزمون بضمان تحقيق اكبر المنافع للمستهلك، فضلا على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون و شروط دفع و تسديد متميزة و مناسبة لهم. (1)

رابعا- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة: إن المنتجات البديلة لها تأثير على سياسة المنتج للمؤسسة، و هذا من ناحية النوعية، السعر، التكلفة و هامش الربح. إن تحليل درجة تأثير ذلك و معرفته يتم من خلال القيام ب: (2)

- معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع نفس الحاجات و لكن تتطلب استعمال تكنولوجيا مغايرة؛  
- تحليل العلاقات من خلال النسب الملائمة بين السعر و التكاليف بالنسبة لمنتجات القطاع السوقي؛  
- القيام بتقدير تطور نسب الملائمة على تحسن المنتجات الاحلالية.  
علما أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، و لكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة و عليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة و ذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية: (3)

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛  
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛  
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولاءه لعلامة معينة؛  
- تغير العلاقة نوعية/ سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية و اقل تكلفة.

خامسا- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها: تلعب شدة المنافسة الحالية دورا فعالا و تعتبر بمثابة محور و مركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، و ذلك لان شدة المنافسة و حدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لان السلع يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، و هذا لما يقود الشركات إلى حرب الأسعار و ارتفاع تكاليف الإعلان و بالتالي انخفاض متوسط الربحية، و بصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة و هي: (4) معدل

(1) زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 105.

(2) PORTER Michael. (1982) : *Choix stratégique et concurrence : technique*, édition Economica, paris, p : 05.

(3) MOATI Philippe. (1992): *Hétérogénéité dans les entreprises et échange international*, Edition Economica, p : 159.

(4) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 119.

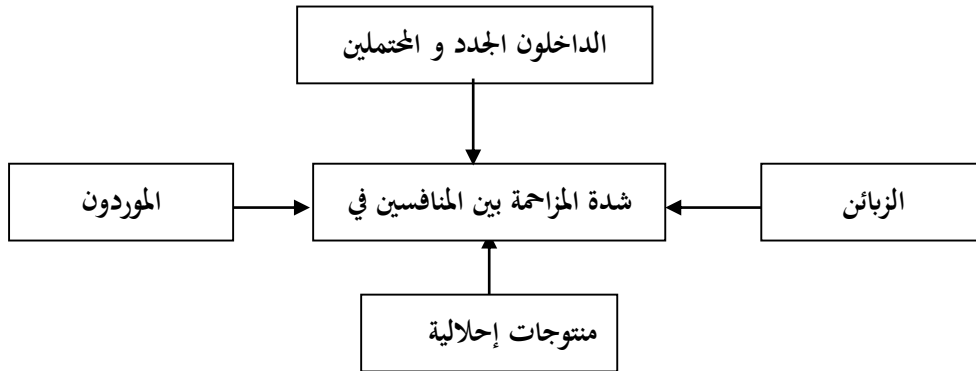
## الفصل الثاني.....تنافسية المؤسسة دوليا و علاقتها بالذكاء الاقتصادي

النمو الكامن في الصناعة، معدل التحسين في المنتجات و الخدمات، شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق، استقلالية الخدمات، التركيز و التوازن بين المنافسين، تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة، قدرات الإدارة، مدى عمق تمييز المنتج و المنتجات المتوافقة.

نتوصل إلى نتيجة من خلال التوضيح الموجز أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع كلما ازدادت شدة المنافسة و العكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات و مكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، و هناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة و يتمثل في معدل نمو الطلب، حيث يرتبطان سلبيا ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية و العكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، و هذا ما يزيد من الضغط التنافسي و شدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع. (1)

و يشكل هذا النموذج الموضح في الشكل أدناه عنصرا هاما في السياسة الصناعية و التنافسية على مستوى المؤسسة، و جاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد و على الأخص في مجال البحث و التطوير أو الدعاية، لهذا فان الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة السوقية تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

### شكل رقم II .03: تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس) *Modèle de M.PORTER*



Source : PORTER Michael. (1982) : *Choix stratégique et concurrence : technique*, édition Economica, paris, p : 04

(1) MOATI Philippe, *op-cit*, p : 159.



### الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

حاولت العديد من الدراسات و الأبحاث أن تطور مؤشرات مختلفة لقياس التنافسية، و لما اختلفت الآراء حول إيجاد تعريف محدد و دقيق لمصطلح التنافسية، فقد تباينت أيضا الآراء حول إيجاد مؤشرات تقيس القدرة التنافسية، خاصة و أنه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب مستوى التحليل، أي على مستوى المشروع الاقتصادي، النشاط الاقتصادي و الدولة ككل. هذه المؤشرات تضع العديد من المتغيرات و العوامل الكمية و النوعية. و فيما يلي سيتم التركيز أساسا على مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الجزئي أي تنافسية المؤسسة كون أن هذه الأخيرة تعد أساسا موضوع دراستنا. حيث يمكن تصنيف مؤشرات تنافسية المؤسسة إلى صنفين يمكن التعرض إليهما كما يلي:

**أولاً- المقاييس النوعية:** تركز هذه المقاييس على مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، و يمكن توضيح هذه المقاييس في المستويات النوعية التالية: (1)

1. **النوعية المتوقعة:** و هي تلك الدرجة من النوعية التي يرغب الزبون في وجودها في المنتج، و هذا النوع من النوعية في غالب الأحيان يصعب تحقيقه بسبب التباين و الاختلاف بين حاجات و رغبات الزبائن.
2. **النوعية المدركة:** و هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه للمنتج و قد تكون درجتها اكبر أو اقل مما يتوقعه، و هذا ما يعكس على درجة رضا الزبون من عدمه.
3. **النوعية القياسية:** و هي تمثل مستوى النوعية التي تقدمها المؤسسة و التي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا و المخطط لها.

### ثانياً- المقاييس الكمية:

قدمت أدبيات التجارة عدة إسهامات تتعلق بكيفية قياس التنافسية على المستوى الجزئي كَمَا حيث سيتم استعراض أبرزها على النحو التالي: (2)

(1) تامر البكري، (2008): استراتيجيات التسويق، دار البيازوردي، عمان، الأردن، ص ص 200-201.

(2) تم الاعتماد على المراجع التالية:

- شفيق حداد و نظام سويدان، (1998): أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبهة، دار حامد الشر، ص 144.
- سامية لحول، (2008): التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 75.
- محمد عدنان وديع، نفس المرجع، ص 11.

### أولا- الربحية

تتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية لها و تعتبر الهدف المبدئي و المقياس الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، حيث تشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية. و يمكن أن تكون المؤسسة تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، و بذلك لا تضمن تنافسيتها الحالية ربحيتها المستقبلية. و تعتبر الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمين لاستثماراتهم في المؤسسة. و هي موضحة في شكل النسب التالية:

- **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة(المساهمين).

- **عائد رأس المال:** تهدف هذه النسبة إلى تقديم المعلومات عن أداء المؤسسة بالتركيز على الكفاءة التي يستخدم معها رأس المال.

و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. و بذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر *TOBIN'S* و الذي يمثل النسبة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة/ تكلفة استبدال أصولها. فإذا كانت النسبة أقل  $I >$  فهذا يعني أن المؤسسة غير تنافسية.

و يفترض توفر كل البيانات و المعلومات و الإمكانيات من اجل إيجاد نتائج واقعية و صحيحة و دقيقة، بالإضافة إلى الحصول على قيم حقيقية و مناسبة للإنجاز النسب و حساب المؤشرات بكيفية سليمة و مناسبة. غير أنه و في غياب توفر بيئة الاقتصاد مفتوحة مناسبة لذلك في الجزائر، قد لا يوجد حلا إلا بحساب المؤشرات انطلاقا من بيانات دفترية محاسبية في الغالب هي تاريخية مع الإشارة إلى ضرورة تعديل بعض المؤشرات بما يناسب الواقعية.

و هناك عاملين يمكن أن تحقق الربحية من خلالها، و هما: (1)

- **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها:** أي أن البيئة الخارجية و على وجه التحديد بيئة الصناعة هي احد العوامل المحدودة لاختلافات في الربحية بين المؤسسات،

- **تحقيق ميزة تنافسية:** و هي المحدد الأول لربحية المؤسسة، أي التأكيد على تركيز المؤسسة على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل و مزايا التمييز.

(1) نبيل مرسي خليل، (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، ص 41.

و يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة اقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة اكبر من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية اكبر من التكاليف الحقيقية للموارد. و على العكس من ذلك، ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها من جانب المؤسسة المنافسة، تميل العوائد التي تخلقها إلى الانخفاض أو ربما الاختفاء. (1)

**ثانيا- تكلفة الصنع أو الإنتاج:** تمثل تكلفة الإنتاج المتوسطة مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذو منتجات متجانسة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، كما يمكن أيضا لتكلفة وحدة العمل (CUMO) أن تكون بديلا جيدا لتكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

**ثالثا- الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الكفاءة التي من خلالها تحول المؤسسة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج. كما أن قياس الإنتاج بالوحدات الفيزيائية لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل و لا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. مع ذلك من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية، و يمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التكنولوجية أو إلى تحقيق اقتصاديات الحجم. (2)

**رابعا- الحصة من السوق:** إن الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق له انعكاسات كبيرة على ربحية المؤسسة أو تعظيم ثروتها أكثر منها على فرع النشاط و كذا على الدولة ككل. فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق اكبر و كانت تلك المؤسسة أكثر ربحية، فالحصة من السوق تترجم أليا المزايا الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج. (3)

(1) نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 43.

(2) يوسف مسعداوي، (2005): القدرات التنافسية و مؤشراته، ورقة عمل بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد يومي 08 و 09 مارس 2005، بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 128.

(3) يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 129.

و ما يمكن استنتاجه من خلال المؤشرات السابقة الذكر أن تنافسية المؤسسة يمكن قياسها من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدي أو عمليات التزويد الخارجي Outsourcing\*، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

### المبحث الثاني: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية

التحديات الجديدة تفرض على المؤسسة تفكيراً استراتيجياً مبني على المزايا التنافسية التي تحوزها المؤسسة، بناءً على التشخيص الداخلي و الخارجي الذي تقوم به المؤسسة و الذي يسمح لها باستخلاص نقاط القوة و الضعف للمؤسسة فضلا عن معرفة الفرص و التهديدات التي تلوح في بيئة المؤسسة الخارجية، و من خلال ذلك تختار المؤسسة نوع الاستراتيجية التي تعتمد عليها في اقتحام الأسواق الدولية و العالمية و تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها و خدماتها داخل قطاع الصناعة، و تنقسم هذه الاستراتيجيات إلى القتال مع كافة المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية أو العمل مع احد أو عدة منافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين. و بهدف توضيح معالم هذا المبحث سوف يتم التعرض في مطالبه لكل من الميزة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية المقترحة من طرف *M.Porter*، مجالات التنافس و كيفية الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية.

#### المطلب الأول: تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية

مع تعاظم تيارات العولمة خاصة مع الألفية الجديدة وجدت المؤسسات أنفسها في ظل أجواء التنافس المستعر بشكل متزايد، لا يمكن فيه البقاء و الاستمرار لأي مؤسسة دون تمتعها بميزة تنافسية تتسم بالاستمرار، و قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، و تعد هذه الأخيرة العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

\* عمليات التزويد الخارجي أو Outsourcing، هي تلك العمليات المتمثلة بالإنتاج لصالح شركة أجنبية تعمل في المجال ذاته، ويذكر أن هذا النوع من الإنتاج منتشر في قطاع البرمجيات، حيث تعتمد الولايات المتحدة بشكل خاص، ونتيجة للنقص في المبرمجين، على عمليات التزويد الخارجي من بلدان أخرى كاليهند.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أصبح مصطلح الميزة التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين و المختصين في إدارة الأعمال و المؤسسات حيث قدمت تعاريف عدة تصب في مجملها في مصب واحد، و من بين التعاريف السائدة يمكن ذكر ما يلي:

- "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس الشروط، و يتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات و الكفاءات و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة". (1)
- و يرى (*Porter*) بأن الميزة التنافسية هي: " عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة اقل و منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة". (2)
- و يعرفها الدكتور نبيل مرسي خليل بأنها: " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"، (3) و أضاف هذا التعريف بأن استراتيجية التنافس كأساس للحصول على ميزة تنافسية.
- و تعرف الميزة التنافسية بأنها: "الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو علامة، و التي تعطي بعض التفوق عن منافسيها المباشرين"، (4) و يظهر التعريف بأن الميزة التنافسية هي تميز في المنتج نفسه أو التميز في باقي عناصر المزيج التسويقي.
- من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن الميزة التنافسية تعبر عن المهارات و التقنيات و الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضاء الزبون، من خلال التميز و التفوق من الناحية التقنية و التسويقية و الإدارية و التي تترجم في شكل خدمات و منتجات تقدم للعملاء بمستويات أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجية معينة.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية و ضرورة التطوير، و أهمية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإنه التطوير و التجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

(1) معالي فهمي حيدر، (2002): نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، ص 08.

(2) علي عبيدي، احمد الحجاري، (2000): اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأ المعارف، الإسكندرية، ص 77.

(3) نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

(4) LAMBIN Jean- Jacques. (1991) : *le Marketing stratégique*, 2<sup>ème</sup> édition Mc Grand Hill, 1991, p : 209.

و يمكن القول بأنه هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة، (1) و سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:

**أولاً- التكنولوجيا:** أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج،(2) و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

**ثانيا- المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحللها و تفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين. و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، و هي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، نظريات، مفاهيم و غيرها من الأشكال. (3)

**ثالثا- الجودة:** و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

**رابعا- الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء مؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في القيام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميراث، و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.

**خامسا- الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.

(1) عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 246.

(2) كمال الدين عبد الغني مرسي، (2002): الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 61.

(3) علي السلمي، (2002): إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 202.

### الفرع الثالث: مراحل تحقيق الميزة التنافسية

من اجل تحقيق الميزة التنافسية تمر المؤسسات بثلاث مراحل أساسية متمثلة في: (1)

أولاً- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع و تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة بزيادة ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة و صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ثانياً- إقرار الاستراتيجية التنافسية: هنا يوضح لنا بأنه على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية و في هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية و هما قيادة الكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق اقل التكاليف الإجمالية أو التمييز أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة خدمة المنتج و ذات قيمة في نظر العميل، و لقد أوضح Porter أن أي استراتيجية بين الاستراتيجيات سوف تكون عالقة في الوسط. و يؤكد Porter بأن المؤسسة و بغض النظر على الاستراتيجية التي تتبعها فانه يتوجب عليها الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها.

ثالثاً- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب أن تنتظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه بشكل متواصل.

و تجدر الإشارة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية له مجالات عدة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

(1) حسن علي الزغيبي، (2006): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان، ص ص 142-143.

جدول رقم II .01: مجالات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

النشاط	مجال تحقيق التميز
الشراء	جودة المكونات و المواد الأولية المطلوبة، النقد بالمصدر و بأسعار اقل من المنافسين.
التصميم	سواء من الناحية الشكلية الجمالية أو من ناحية قوة و جودة الأداء أو سهولة الاستخدام و الصيانة.
التصنيع	من خلال تقليل العيوب بقدر المستطاع و بالتالي التقليل من الفائض في المنتجات و تطبيق مواصفات التصميم بما يضمن الأداء الجيد عند الاستخدام.
النقل و التسليم	سرعة تلبية أوامر الشراء و الثقة في القدرة على تسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
إدارة الأفراد	برامج تدريب تهدف إلى تحسين الأداء و بث روح العمل في نفوس العاملين، لتحقيق القدرة على تلبية حاجات العملاء.
نظم المعلومات	المعرفة الدقيقة و اللحظية لحاجات و رغبات العملاء.
الإدارة المالية	تحسين استقرار المؤسسة و سمعتها التجارية من خلال تمتعها بالاستقرار و الثبات.
التسويق	تحقيق اسم تجاري لكل من المؤسسة و منتجاتها من خلال استراتيجية تسويقية ناجحة.
خدمة العملاء	تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء في شكل معلومات عن المؤسسة و منتجاتها و خدمات ما بعد البيع بشكل يضمن ولائهم و استمرارية العلاقة معهم.

المصدر: جيمس كراج، روبرت جوانت، (2003): الإدارة الاستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية و الإدارية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 81.

ل من خلال الجدول أعلاه نستخلص أنه بإمكان المؤسسة تحقيقها لمزايا تنافسية من خلال التميز في مجالات عديدة عند قيامها بمجموعة من الأنشطة و المتمثلة في كل من الشراء، التصميم، التصنيع، النقل و التسليم، التسويق، الخ و هذا من خلال تطوير أساليب و طرق إنتاج السلع و الخدمات و تحقيق مستويات أفضل من الناحية الكمية و النوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها و تحسين الأداء و تحقيق الكفاية و الفعالية و انتهاج استراتيجية تسويقية فعالة بهدف إرضاء العملاء.

المطلب الثاني: مجالات تنافس المؤسسة و استراتيجياتها التنافسية

تمثل التنافسية تحديا متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة و ترتيب تلك الأوضاع، و تفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم. و تجدر الإشارة إلى أن حسن اختيار ميادين التنافس يعتبر من النقاط الهامة في تحقيق الميزة التنافسية. و يهدف هذا المطلب للتطرق إلى مجالات التنافس و إلى معرفة الاستراتيجية التنافسية المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديد المنافسة



### الفرع الأول: مجالات التنافس بين المؤسسات

أصبح امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد و على هذا الأساس فان هناك مجالات عدة للتنافس بين المؤسسات تتمثل في: (1)

**أولاً- التنافس بالوقت:** يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، و اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، و على هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، و عاملا مهما، و اخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول به في نظام (Juste A Temps)، (2) و لذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "بتسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح و مورد لاستراتيجية المؤسسة، و يركز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **الوقت الاستراتيجي:** و هو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من اجل التكيف و التأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، و يتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، و التقييم السريع للحلول الممكنة، و اتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح و الإرشادات في ذلك، و الحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية متلائمة و متوافقة مع القرارات و المخططات الأخرى،

- **وقت الإمداد:** إن للمؤسسة العديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، و تدفقات المنتجات الموجهة للزبائن و المستهلكين، و التدفقات الداخلية، و تدفقات المعلومات، و تسعى المؤسسة لتقليص و تسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد، و من الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (JAT) و الذي يعرف على انه: "اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال اقل وقت ممكن، و بأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، و ضبط حركة الإنتاج، و إتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات أو

(1) سعيد يس عامر، (2001): الإدارة و تحديات التغيير، مكتب الاستشارة و التطوير الإداري، القاهرة، ص 366.

(2) عصام الدين مصطفى، (1990): الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد و التجارة، العدد 2، ملحق 2، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص 02.

لتسليم السلع و الخدمات للزبائن و المستهلكين".<sup>(1)</sup> فهذا النظام يعتبر كأهم أسلوب تعتمد المؤسسات من اجل تقليص وقت الإمداد و تدعيم قدرتها في مجال التنافس بالوقت،

- **وقت التجديد (الابتكار):** في ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد، أي تقليص وقت الابتكار و التجديد، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، و يتحقق ذلك عن طريق التخطيط و التحكم الجيد في عملية تصميم و تطوير و طرح منتجات جديدة في السوق، و التجديد الدائم لها. أي التقليص في دورة حياة المنتج.

**ثانيا- التنافس بالجودة:** ما من شك فان الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، و شرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية، و مصدر لتميز المؤسسة، و ارتفاع قدرتها التنافسية، و يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها: <sup>(2)</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية و تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار و تدريب و تحفيز قوة العمل من اجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، و تنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

**ثالثا- التنافس بالتكلفة:** تعرف تنافسية التكلفة بأنها: "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحيدة لإنتاجها بنسبة اقل من المؤسسات المنافسة الأخرى".<sup>(3)</sup> حيث انه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها و السيطرة على مستويات الإنفاق، لان ذلك سيساهم في تخفيض

<sup>(1)</sup> أحمد سيد مصطفى، (1999): إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 525.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 367.

<sup>(3)</sup> CALABRE Sarge. (1997): *Filières nationales et marches mondiaux de matières premières*, Economica, paris, p : 306.

سعر تكلفة المنتج، و بالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين،  
(1) الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على استراتيجية السيطرة على التكاليف.

**رابعاً- التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين و تطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، و الحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، و تقديم منتجات متميزة من خلال البحوث و الابتكارات الحديثة، و المعارف العلمية و براءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، و حاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل و بشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها و مركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزيائنها و مورديها و منافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية. (2)

**خامساً- التنافس بالأسعار:** يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، و من أسهل السياسات التي تلجا إليها للتنافس، و لكن اعتماد المؤسسة على هذا المجال من التنافس يرتبط بمجموعة من القيود: (3)

- **القوانين:** و يقصد بها سياسة الصرف المطبقة في الدولة و التي تقوم بتدخلان دورية لأجل تعديل الأسعار و الهوامش، و تحقيق التوازن التجاري، و توازن ميزان المدفوعات، و بالتالي تتحكم سقف الأسعار فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفي ضاؤ رفع أسعارها في سياساتها التنافسية السعرية،(4)
- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار،
- **تكاليف الإنتاج:** و تعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة،
- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** و يقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة و عدد المنافسين، و الموردين و المستهلكين و الزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق و العناصر المستهلكة لها،

(1) رايح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص 11.

(2) NEZEYS Bertrand. (1994) : *les politiques de compétitivité*, Economica, paris, p : 05.

(3) DAYAN Armand. (1999) : *Marketing industriel*, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, p p 112-115.

(4) رايح بلقاسم، ميلود وعيل، مرجع سابق، ص 13.

- **مرحلة دورة حياة المنتج:** حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة المستوى المناسب لها،
  - **الطلب:** و يعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسياتها السعرية،
  - **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة و تحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقا من السعر التنافسي القديم.
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن في ظل المنافسة العالمية الشرسة، و تناقص الأرباح، يتحتم على المؤسسة الأخذ بمجالات التنافس كاستجابة لعالمية الأسواق، و خدمة لمصالح المستهلك و ذلك من خلال مجالات التنافس العديدة و المتمثلة في الوقت، الجودة، التكلفة، التكنولوجيا و السعر بهدف تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات. و يمكن القول أن التنافس هو أساس نجاح و إخفاق أي مؤسسة، و إن الاستراتيجية التنافسية هي العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة، بهدف تأسيس مكانة راسخة تضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

أصبح من المتطلبات الأساسية لكل المؤسسات الحالية البحث عن الوسائل و الطرق بغرض التحسين و التطوير لتمكين من البقاء و الاستمرار في ظل تنافسية البيئة، و يعتبر تبني الاستراتيجية التنافسية من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها. حيث تعرف بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و مستمرة عن المنافسين". و تتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي: (1)

- **طريقة التنافس:** و تشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع،...الخ.
- **حلبة التنافس:** و تضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.

(1) فريد النجار، (1999): إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية: مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ص 21.

■ **أساس التنافس:** و يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة، و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل.

إن استراتيجية المؤسسة التنافسية هي تلك الاستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين. وعموما فإنه يمكننا ضمن استراتيجية التنافس أن نميز ما بين ثلاثة خيارات، كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي تبني عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) و كذا الهدف الاستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة بالاستراتيجيات الثلاثة و التي حددها *Porter* كالآتي: (1)

**أولا: استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:** و هي الاستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها اقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة و ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق، و تتطلب هذه الاستراتيجية أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و الملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض خفضها، و رقابة صارمة على التكلفة و هامش الربح، و خفض تكاليف بعض الوظائف مثل: البحث و التطوير، الإعلان و الترويج و غيرها. و تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها حضا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين. كما أن البيع بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجزا أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، و ذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها و الدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل.

■ **كيف يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل؟**

هناك مجموعة من محددات رئيسية يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين و المتمثلة في: (2)

- وفرات اقتصاديات الحجم؛

- وفرات منحى التعلم أو الخبرة؛

(1) تم الاعتماد على المراجع التالية:

- مؤيد سعيد سالم، (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 146-147.

- احمد اسعد عيد المجيد، (2010): العولمة و أبعادها الاقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 88.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 147.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة التكامل الرئيسي؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء و الاحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع و مكاتب المؤسسات و المخازن و عمليات الفروع.

ثانيا: استراتيجية التمايز: يعرف التمايز على انه "درجة اختلاف المخرجات" بحيث يعرفه Bery بدخول المؤسسة أسواق جديدة بمنتجات جديدة. (1) و استراتيجية التمايز هي تلك الاستراتيجية التنافسية المنطوية على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة و بشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على انه شيء فريد أو مميز. و يتمثل التمييز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة و المواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء و غير ذلك. و تمكن هذه الاستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء و الذين تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الاستراتيجية يتحمله المشتري. إضافة إلى أن الولاء للعلامة يمكن أن يمثل احد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمييز. إن هذه الأخيرة تؤدي دائما إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة، إضافة إلى ذلك فان هذه الاستراتيجية تضع حواجز أفضل للداخلين.

#### ■ كيف تتحقق ميزة التمييز؟

يمكن إتباع استراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة و المتضمنة: (2)

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء و جودة المنتج النهائي؛
- تكثيف جهود البحث و التطوير تجاه المنتج بحيث يؤدي إلى تقديم منتجات بخصائص أداء أفضل؛

(1) GARIBALDI Gérard. (2008) : *Analyse Stratégique*, Eyrolles Editions d'Organisation, Troisième Edition, Paris, p 64-65.

(2) جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، (2002): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، ص ص 274-275.

- عملية التصنيع تركز على تقادي العيوب في التصميم لأداء جيد من الناحية الهندسية؛
- إعداد نظام دقيق للملفات و التسليم في الوقت المحدد؛
- أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك و مساعدته في كيفية استخدام المنتج.

ثالثا: استراتيجية التركيز: تتوجه هذه الاستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستثمرين. و تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء... الخ. و لهذه الاستراتيجية بديلين، التركيز مع خفض التكلفة و التركيز مع التمايز.

#### ▪ كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز؟

للدخول في استراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين الأولى متمثلة في تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه، و الثانية تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف: و لتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم و ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي. (1)

من خلال ما سبق نستنتج بأن هناك استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة انتهاجها لمواجهة المنافسة الحادة عن طريق سعيها لتحقيق زيادة في مستوى أدائها و أهدافها و أنشطتها بصورة أفضل مقارنة بمنافسيها حيث من خلال استراتيجية قيادة التكلفة تعمل المؤسسة بتخفيض تكاليفها لبيع منتجاتها و خدماتها بأقل الأسعار، و بالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أقل من المنافسين المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف. بينما تعتمد استراتيجية التمييز على تحقيق سلع و خدمات متميزة و ذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة و قد يكون هذا التميز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة و تركز هذه الاستراتيجية على الابتكار و التطوير في المنتج أو الخدمة بهدف تعظيم الربح و كسب الميزة التنافسية، و من خلال استراتيجية التركيز تلجأ المؤسسة إلى التركيز على منتج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل و مترابط من المنتجات أو الخدمات، أو التركيز على سوق ما و قد يكون التركيز على جزء محدد من السوق أو في المنتج أو

(1) GARIBALDI Gérard, *op-cit*, p 69.

الخدمة، و من خلال هذه الاستراتيجية يتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتميز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع في السوق المستهدف أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتميز و التكلفة معا. يمكن القول بان الاستراتيجيات التنافسية تساهم في كسب المؤسسة لميزة تنافسية و تعمل على الحفاظ عليها، و لكن تختلف هذه الميزة حسب الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

و من خلال هذا العرض الموجز للاستراتيجيات المقترحة من طرف *Porter* يتبين لنا أن سر الريادة في السوق هو التميز، إذ أنه:

- يدفع المؤسسة للبحث عن مواطن القوة لديها و استغلال مواردها المادية و البشرية على أحسن وجه؛
- يفتح مجال أوسع للإبداع و الابتكار على مستوى جميع وظائف المؤسسة؛
- يسمح للمؤسسات الناشئة التغلغل السريع في السوق و تحقيق أهداف استراتيجية في ظرف زمني قصير؛
- يمكن الإشارة إلى أن سعي المؤسسة إلى تبني استراتيجية التميز لا يعني عدم قدرتها على قيادة التكلفة، و هذا ما أثبتته المؤسسة اليابانية التي استطاعت الجمع بين استراتيجيتي التميز و قيادة التكلفة.

و حسب *Porter* تتفرع استراتيجيات أخرى من تلك القاعدية حيث نجد منها التي لا تظهر وجود المنافسة بشكل مباشر إلا أن إتباعها يعبر في حد ذاته عن مواجهة المنافسة و المنافسين و نذكر منها: (1)

- الخيارات الاستراتيجية المرتبطة بحافظة الأنشطة مثل: التنوع، التدويل، التكامل (العمودي و الأفقي)، التراجع عن الاستثمار (الانسحاب أو الاخرجة).
- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة مثل: استراتيجيات النمو (الداخلي و الخارجي)، الاندماج و التعاون.

### المطلب الثالث: من تنافسية المؤسسة محليا إلى تنافسيته دوليا

لقد أفرزت المتغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته التنافسية، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات و التي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة و ما تنتج من فرص، و ما تفرضه من قيود و مخاطر. و برز

(1) عبد الوهاب بن بركة، نجوى حبة، (2007): الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة المؤسسة الجزائرية لاتصالات موبيليس، مجلة الأبحاث و الاقتصادية و الإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 02، ديسمبر 2007، ص 07.



موضوع التنافسية على الصعيد العالمي ليصبح من المواضيع الأشد جذبا لكل من المؤسسات و الدول، و بات الكل يسعى للبحث عن مصادر التنافسية و سياسات الاستحواذ عليها، باعتبارها من أهم مقومات البقاء، التفوق و التميّز في ظل ظروف المنافسة الدولية. و من البديهي أن العولمة الاقتصادية تنمي المنافسة بين المؤسسات من جهة، و تفتح لها أسواقا جديدة من جهة أخرى، و مع ظهور مجالات جديدة للمنافسة لم تكن معروفة من قبل، و يميّز ضمن هذا الصدد Porter بين نوعين من المنافسة الدولية: (1) منافسة متعددة المحليات و المنافسة العالمية، مع الإشارة إلى أن تنافسية المؤسسة في سوقها المحلي ليست حجة و برهانا على بقائها تنافسية في السوق الخارجي، لكون أن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية و هذا بفعل و جود ما يسمى بأثر الانعكاس *l'effet prisme* الذي يغير من القدرات التنافسية للمؤسسات من سوق لآخر، سواء بالسلب أو بالإيجاب حسب طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة و عليه يمكن القول بان انفتاح المؤسسة على السوق الأجنبي و التجارة الدولية يغير من الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال حالتين و هما: (2)

- السوق المحلي حيث أن مؤسساته تواجه منافسة خارجية.
- الأسواق الأجنبية يمكن أن تمنح للمؤسسات المحلية فرصا جديدة لتحقيق أهدافها و حثها على التدويل. و في سياق ذي صلة يمكن التمييز بين نوعين من التنافسية: (3)
- **التنافسية المستقلة:** و هي تلك التي تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة، حيث تعتبر المزايا التنافسية التي تحوزها المؤسسات أكثر تكيف مع شروط المنافسة بفعل معرفتها الجيدة للبيئة من جميع جوانبها، و خبرتها الكبيرة في ذلك، كما أن الخصائص التي اكتسبتها المؤسسة مع مرور السنين تجعلها تحتل مكانة عالية في سوقها المحلي، و هذا لا يعني بأن المؤسسات التي ستدخل هذا السوق ستكون ضعيفة أو ستحتل مركز الضعف أو موضع المنهزم أمام المؤسسة المحلية، بل ستعتمد على نقاط قوتها التي تسمح لها مع مرور الوقت بالسيطرة على هذا السوق و منافسة المؤسسات المحلية، خاصة في ظل الانفتاح العالمي للأسواق و عدم التميّز بين المستثمر الأجنبي و المحلي من حيث المزايا و الالتزامات.

(1) HAGEDOORN John, SCHAKENRAAD Jos. (1995) : *l'entreprise à l'échelle de la planète*, Revue problèmes économiques, n° 2415-2416, 15-22 MARS 1995, p : 22.

(2) MOATI Philippe, **op-cit**, p : 176.

(3) DELEERSNYDER Jean Marc. (1986) : *Marketing international*, 2<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ, p : 41.

- **التنافسية المنتشرة:** فالبيئة الأجنبية تضع مؤسسات البلد و تلك التي تتموضع فيه، في موقع أكثر ملائمة لتطوير النشاطات المرتقبة بفعل تساوي الفرص و التهديدات و هذا ما توفره العولمة الاقتصادية و تحرير التجارة العالمية من هنا نخلص إلى أن الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية، سيكون له انعكاس يغير من تنافسية المؤسسات على مستويات ثلاث و الذي سيتم التعرض إليها فيما يلي: (1)

#### أولاً- المستوى الأول: تحويل تنافسية مزيج المؤسسة

إن تحويل المؤسسة لمنتجاتها أو خدماتها إلى الأسواق الدولية، يتطلب مزايا تنافسية إضافية مغايرة لتلك التي كانت بحوزتها في السوق المحلي بسبب تدخل كلا من:

1- **التحويل المادي:** حيث يمكن تقييم التحويل المادي للميزة التنافسية بأنها مرتبطة بقياس ما تبقى من كفاءات المؤسسة عندما تتخلص السياسة السوقية عن سياقها الوطني. ضمن هذا السياق تؤكد بعض الدراسات بأن المزايا التنافسية الأكثر عرضة للتشويه متمثلة في: (2)

#### 1-1- المزايا التنافسية ذات التمايز الأفقي: و التي يمكن اعتبارها مزايا تنافسية خارجة عن مواصفات المنتج

(صورة المنتج، العلامة، قنوات التوزيع، خدمات ما بعد البيع... الخ)، و يمكن لهذه المواصفات أن تمنح للمؤسسة قوة كبيرة في سوقها المحلي بفعل السنوات الطويلة التي مارست فيها أعمالها في هذا السوق. و بالتالي يمكنها صنع لنفسها صورة جديدة في أذهان المستهلكين بواسطة الاستثمارات الضخمة في مجال الإشهار و الاتصالات، و لكن هذه الأمور غير متوفرة في السوق الأجنبي. من خلال ما سبق يمكن أن نخلص بأن المؤسسة عند دخولها لأول مرة إلى السوق الأجنبي بأنها لا تحوز على المزايا التنافسية السالفة الذكر، بل ستكون مجهولة من قبل جل الزبائن، خاصة إذا لم تكن مؤسسة معترف عليها عالميا، و منه فإن المزايا التنافسية المكتسبة في السوق المحلي غير عملية، مما يجبرها على بذل جهودات معتبرة من أجل إعادة بناء صورتها في السوق الأجنبي من خلال الاتصال التسويقي و قنوات التوزيع و خدمات البيع و جميع أنشطة التسويق و هو ما يستدعي أموالا طائلة قد لا تستطيع المؤسسة تحملها و توفيرها من جهة، و من جهة أخرى قد تؤثر على سعرها بالارتفاع فيصبح غير تنافسي، و هذا ما يشكل خطر على مستقبل المؤسسة في ظل المنافسة العالمية الشرسة. فالمؤسسة يمكنها مواجهة صعوبات جمة للوصول إلى تسويق منتجاتها و خدماتها من جديد في الأسواق الأجنبية و بالتالي يمكنها فقدان مزاياها التنافسية التي كانت بحوزتها في السوق المحلي.

(1) MOATI Philippe, *op-cit*, p p 173-178.

(2) مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، إدارة التوزيع، جامعة القاهرة، مركز التعليم المفتوح، مجمول سنة النشر، ص 102.

1-2- المزايا التنافسية ذات التمييز العمودي: هذه المزايا متعلقة بمحتوى المنتج من جودة و تكنولوجيا... الخ هذه العوامل سهلة التحويل مقارنة بالمزايا التنافسية ذات التمييز الأفقي، لكونها مكتسبة داخل المنتج حيث هذا الأخير إذا كان معترفا بجودته و تكنولوجياه العالية فيمكن المحافظة على هذه الميزة في جميع الأسواق المتعاملة معها.

و عليه فالتحويل المادي يمس بتنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي بالتدهور و الانخفاض بفعل اختلاف مكونات البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة.

2- عبور الحدود: يؤثر على تنافسية المؤسسة بطريقة غير مباشرة إما بالتحسين أو بالتدهور، حسب مكونات البيئة الأجنبية و مدى قدرة المؤسسة على التكيف معها، و من العوامل الأكثر تأثيرا: (1) الحواجز على التبادلات و سعر الصرف هذه العوامل تحمل المؤسسة تكاليف إضافية كالنقل، الجمارك، المقاييس الدولية، فيصل المنتج إلى السوق الأجنبي بأسعار مرتفعة، و بالتالي انخفاض تنافسيته في السوق، و قد تقلل من هذا التأثير من خلال انتهاجها لطرق أخرى لاقتحام الأسواق الأجنبية من غير التصدير مثل الاستثمار المباشر، الشراكة، عقود التسيير، التراخيص إما بالنسبة لسعر الصرف فينصب تأثيره أساسا حول إمكانية تحويل الميزة التنافسية السعرية حسب ارتفاع و انخفاض سعر الصرف لعملة ذلك البلد مقارنة بالبلد الأصلي. كما أن هناك عوامل أخرى تزيد من تنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي، منها ما يسمى بـ«*l'effet made in*» (2)، حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكفي التعرف على بلد المنشأ للحكم على تنافسية المنتج و جودته.\*

#### ثانيا- المستوى الثاني: تحويل عرض تنافسية المؤسسة

يتعلق الأمر في هذا المستوى بإمكانية تحويل المزايا التنافسية الوطنية إلى السوق الدولي بالاعتماد على الاختلاف الدولي لأنظمة المنافسة، لأن هذه الاختلافات في البيئة قد تمارس تشويهاً على القدرات التنافسية للمؤسسة أو العكس قد تدعم نقاط قوتها، و هذا ما يحتم على المؤسسة ترجيح مزاياها التنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه و العناصر التي تعتمد عليها في التنافس، حيث نلاحظ أن بعض الأسواق

(1) MOATI Philippe, op-cit, p : 175.

(2) للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المراجع التالية:

- عمرو خير الدين، (1996): التسويق الدولي، مجهول دار و بلد النشر.

- CROUE Charles. (1999) : *marketing international*, imprimerie Duclot, 3<sup>ème</sup> édition, Belgique.

\* و الدليل على ذلك نجد الحذاء الايطالي مشهور بجودته عالميا، العطور و الأزياء النسائية بفرنسا و ملابس الرجال في إنجلترا... الخ.

تركز فيها المنافسة على الجودة و الخدمة، و الأخرى على السعر، فالمؤسسة التي تبيع منتجاتها بأسعار معقولة في سوق ما و تعودت على قبول الزبائن لذلك السعر و المنتج، قد تجد صعوبة في تحويل هذه الميزة إلى الأسواق الأجنبية الأخرى التي قد يفضل زبائنها الجودة ما بعد البيع، و هذا ما يفقد المؤسسة تنافسياتها في هذا السوق تعتمد على الجودة و خدمات ما بعد البيع، و هذا ما يفقد المؤسسة تنافسياتها عند دخولها لهذا السوق، و هذا لا يعني أن هذه الميزة ستزول تماما و لكن ستقل فعاليتها و تأثيرها على قرارات الزبائن في تلك الأسواق و هذا ما يسمى بظاهرة عدم فعالية تحويل الميزة التنافسية بحيث أنها مرتبطة بالسوق المحلي فقط و لا يمكن تجاوزها.

### ثالثا - المستوى الثالث: تحويل مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة

إن العمل في الأسواق الأجنبية يعني بأن المؤسسة ستواجه نوعين من المنافسين (محليين و أجنبين) و بالتالي فإن وضعيتها التنافسية قد تتعرض إلى تشويهاً مقارنة بالسوق المحلي، مما يعني بأن المزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي قد لا تكون كافية لمواجهة عرض المنافسين الآخرين الذين قد يلقوا قبولا أكثر من قبل الزبائن، و بالأخص المؤسسات المحلية التي قد تلقى الدعم و المساعدة من حكومتها من نواحي متعددة، و هذا ما يصعب على المؤسسات الأجنبية منافستها بالاعتماد على نفس المزايا التنافسية المستعملة سابقا في سوقها الأصلي، بل يتطلب الأمر تعديل عرضها التنافسي حتى يتلاءم مع متطلبات السوق الأجنبي (السوق الجديد) و معطيائه الخاصة، كما أن الدولة قد تكون مدعمة و محفزة للاستثمار الأجنبي، و هذا ما يعني معاملة المؤسسات الأجنبية بالمثل مع نظيراتها المحلية من حيث الضرائب و الرسوم/ توفير المعلومات، تسهيلات إدارية... الخ، وهو ما يعطي للمؤسسات نفس الحظوظ في النجاح، و ما على المؤسسات سواء المحلية أو الدولية سوى استغلال الفرص المتاحة لها باستعمال كل ما لديها من مؤهلات و قدرات تنافسية و تكيفها مع ذلك السوق حتى تكون المؤسسة قريبة من زبائنها. و بالتالي الوصول إلى تحقيق المردودية و الأهداف المسطرة التي تسمح لها بتمديد و توسيع نشاطاتها في الأسواق الأجنبية و تحسين صورة علامتها في الأسواق الأجنبية من خلال تكثيف التعامل مع تلك الأسواق و توفير منتجات في المستوى من كل الجوانب (شكلا و مضمونا). (1)

### المطلب الرابع: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

أصبح الفكر الاستراتيجي المعاصر مؤسس على بيئة عالمية متكاملة، مع اعتبارها أسواقا محتملة و فرصا ينبغي العمل على استغلالها بصورة عقلانية في شتى المجالات، و تجنب تهديداتها و هو ما يتم من خلال

(1)MOATI Philippe, op-cit, p : 175.

إعداد استراتيجيات عالمية تنمي من قدراتها التنافسية العالمية. ضمن هذا الصدد أدركت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة أن التركيز على سوق واحد ببلد واحد أصبح لا يضمن البقاء و الاستمرارية و ذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات القائمة فيه، كذلك عدم القدرة على الحفاظ على حصة السوق المعتادة لان حواجز الدخول تلاشت و بالتالي تطوير المؤسسات و استمرارها يكون من خلال التفكير في تنويع الأسواق و محاولة التواجد في أكثر من سوق و في أكثر من بلد، الأمر الذي يدفع بالمؤسسات اللجوء إلى استراتيجيات قصد اقتحام الأسواق الدولية.

### الفرع الأول: الاستراتيجية العالمية

إن استراتيجية المؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة، فهي محددة بقيود تدخل في سياق عالمي، من وجهة نظر الأسواق، التكنولوجيات محيط المؤسسات الذي توسع بصفة معتبرة، باختصار لابد من إعطاء أهمية أكثر للقرارات الاستراتيجية المبنية على هذه المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال في إطار التسابق نحو التنافسية العالمية. (1) و في سياق ذي صلة يعرف *Porter* الاستراتيجية العالمية على أنها: "بواسطتها يبحث المشروع عن ربح ميزة تنافسية بتواجدها الدولي، إما بانتهاج التركيز أو تنسيق نشاطات متفرقة، أو الاثنين معا"، (2) كما أشار *Porter* في تعريف آخر بأنها: " تلك الاستراتيجية التي من خلالها تحاول المؤسسة بيع منتجاتها في العديد من البلدان و تستعمل من اجل ذلك اقتراب عالمي متكامل". (3) أما بالنسبة لـ *Bartlett* فيميز بين ثلاث تعاريف للاستراتيجية العالمية و هي: (4)

**أولا- الاستراتيجية العالمية:** تعرف على أنها استراتيجية موجهة نحو العالم، للبحث عن الميزة التنافسية التي يستخرج جزءا منها من التصميم لمنتوج منمط\* (*Standardisé*) صنع على الصعيد العالمي، مع مراقبة مركزية للعمليات العالمية و هي الاستراتيجية التي يراها *Porter* بأنها استراتيجية عالمية بحثة.

**ثانيا- استراتيجيات متعددة المحليات:** وهي الاستراتيجية المركزة على بلد، و مبنية على الخيار أو الامتياز الذي بحوزة المؤسسة من اجل تمايز منتجاتها، بغية تلبية حاجات محلية و الإجابة على مختلف المصالح الدولية.

(1) BOCQUET Rachel. (2001) : *mondialisation et stratégies d'entreprises*, revue sciences de la société, n° 54, p : 11.

(2) HAGEDOORN John et SCHAKENRAAD Jos, *op-cit*, p : 22.

(3) Ibid.

(4) HAGEDOORN John et SCHAKENRAAD Jos, *op-cit*, p : 23.

\* La standardisation du produit est de Définir les caractéristiques essentielles d'un produit ou d'une prestation qui répondent aux attentes et besoins différenciés d'utilisateurs pour une même catégorie d'achat, en réduisant le nombre de spécifications techniques.

ثالثاً- استراتيجية عابرة الوطنية: تتميز هذه الاستراتيجية بالتنسيق للعمليات الوطنية من خلال عدة بلدان موجهة لتحقيق اقتصاديات السلم المحقق في السوق الوحيد، مع الاحتفاظ بالامتياز من أجل الإجابة على المنافع و الأفضليات الوطنية. و يمكن تلخيص أهم الاستراتيجيات العالمية في الجدول الموالي.

جدول رقم II .02: مجموعة الاستراتيجيات العالمية

السوق			الإنتاج
عالمي	منطقة دولية	وطني	
استراتيجية متعددة الجنسية	استراتيجية متعددة الجنسية	استراتيجية وطنية	وطني
استراتيجية شبه عالمية	الجنسية	-	منطقة دولية
استراتيجية معقدة	استراتيجية شبه عالمية	-	عالمي

Source : HAGEDOORN John et SCHAKENRAAD Jos, Commission de l'Union européenne, *Rapport final FAST*, DG XIII, 1994.

يتضح لنا من الجدول أعلاه بأن الاستراتيجيات العالمية يمكن تصنيفها بالتميز من جهة بين طبيعة السوق (وطني، منطقة دولية، عالمي) و من جهة ثانية بمكان الإنتاج (وطني، منطقة دولية، عالمي)، و من خلال هذا التقسيم يمكن للمؤسسة إتباع احد الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية وطنية (*Mono national*) بالعمل في السوق الوطنية.
- استراتيجية متعددة الجنسية (*Multi national*) بالعمل في منطقة دولية (عدة أسواق) و الإنتاج في عدة بلدان.
- استراتيجية شبة عالمية (*Semi mondial*) بالإنتاج في منطقة دولية و التعامل في السوق العالمي أو الإنتاج عالمياً و التعامل في سوق دولية (بلدان متعددة).
- استراتيجية عالمية معقدة و تعني التعامل في السوق العالمي و بإنتاج عالمي.

الفرع الثاني: التدويل كخيار استراتيجي لاقتحام الأسواق الدولية

إنّ عملية التدويل أصبحت اليوم أمراً واقعاً، و مآل منطقي للمؤسسات كوسيلة للدخول في الأسواق الدولية ويرجع ذلك لما يشهده العالم من ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة، وتكتلات إقليمية وبروز متعاضد لدور المؤسسات، وتحرير واسع النطاق للاقتصاد و التجارة الدولية.

### أولا- مفهوم التدويل

يعتبر مفهوم التدويل مفهوما اقتصاديا متعدد الأبعاد بين مختلف جوانبه، بحيث أن هناك اختلاف واضح بين الباحثين حول تحديد تعريف موحد لظاهرة التدويل، فبعض منهم أمثال *Ruzzier* يرى بأنه: "عملية التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"،<sup>(1)</sup> و يرى البعض الآخر بأن التدويل: "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، و التي تسمح لها باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية".<sup>(2)</sup>

أما حسب *Dubois And Kotler* فيعرفان مصطلح التدويل على أنه: "تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية"،<sup>(3)</sup> كذلك يعرف التدويل على أنه: "عملية تدريجية تشمل عدة مراحل للدخول في الأسواق الخارجية".<sup>(4)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية التدويل تقوم بجعل نشاط المؤسسة نشاطا دوليا أي تتجاوز الحدود الوطنية أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي. و صفوة القول يتبين لنا أن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين، إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نصيب من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء. فالتدويل عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية.

### ثانيا- مراحل تدويل المؤسسات

عمليا هناك درجات متفاوتة من ناحية الاهتمام بغزو الأسواق الأجنبية، فهناك مؤسسات تفضل العمل في الأسواق المحلية لما تمتاز به من بساطة، و في المقابل هناك العديد من المؤسسات التي ترغب في تطوير و اختبار منتجاتها خارج الحدود الوطنية، وذلك لهدف تسريح فائض الإنتاج من جهة، و تجنب المنافسة من جهة

(1) AMABILE Serge, LAGHZAOUI Soulimane et MATHIEU Annelise: *Les stratégies de développement adaptées par les PME internationales : le cas de pme méditerranéennes*, disponible à partir du site d'internet :<http://www.medeu.org/documents/MED4/Dossier3/AMABILE-LAGHZAOUI-MATHIEU.pdf>, p4. Consulté le 20 avril 2013 à 13 :08.

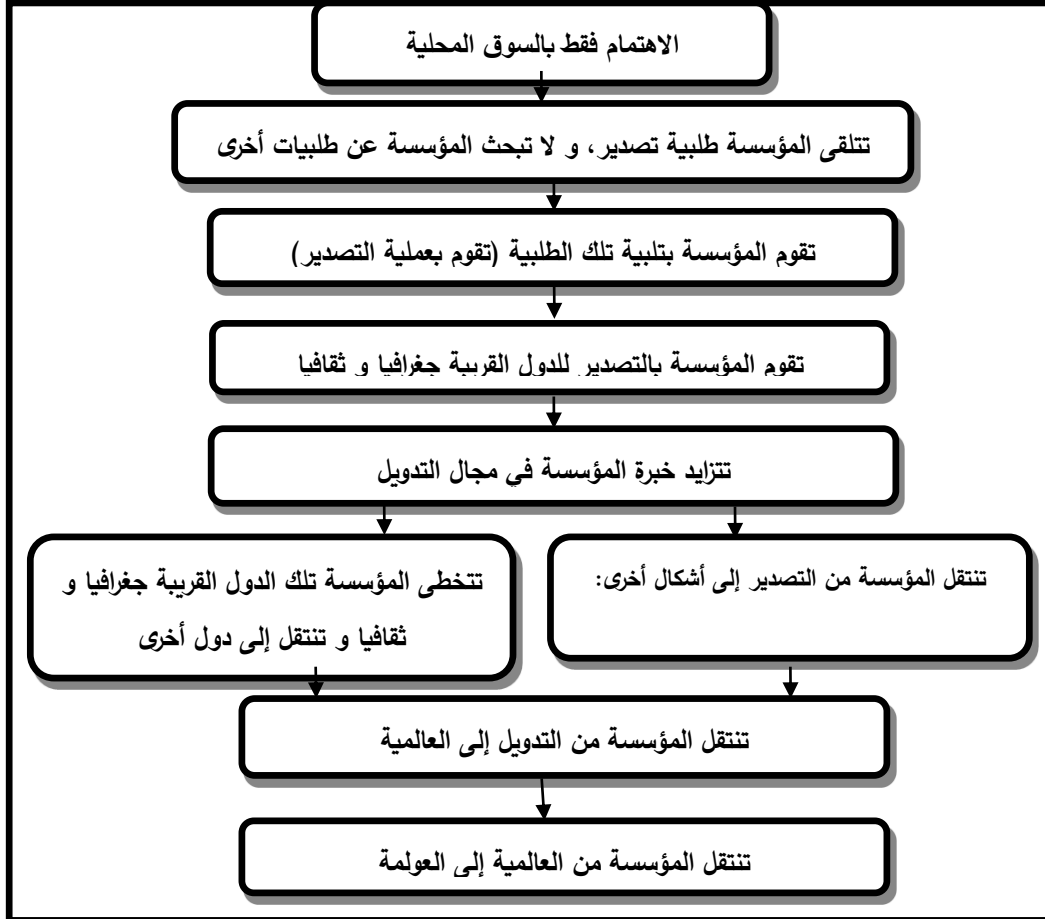
(2) LAGHZAOUI Soulimane, *L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences*, disponible à partir l'adresse électronique : [http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A4C11\\_FINAL.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A4C11_FINAL.pdf), p 12.

(3) KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard. (2006): *Marketing management*, 12<sup>e</sup> Edition, Nouveaux Horizons, Paris 2006, P : 779.

(4) *International Investment Perspectives 2007: Freedom of investment in a changing world*, revue économique de L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques l'OCDE, 28 septembre 2007, P : 200.

أخرى. و في هذا الإطار، فإن المؤسسات التي تتخذ قرار التدويل، عادة ما تمر بمراحل متوالية، يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم II. 04: مراحل عملية التدويل



Source : PASCO – BERHO Corinne. (2002) : *Marketing International*, 4ème éd, Dunod, Paris, p : 33.

من خلال الشكل السابق، يمكن حصر أهم مراحل التدويل في النقاط التالية: (1)

- درجة اهتمام ضعيفة من قبل المنشآت أو المؤسسات المعنية بالأسواق الدولية، مكتفية بتغطية السوق المحلية نتيجة للطلب المتزايد على السلعة؛
- معاناة بعض المنشآت من وجود فائض من السلع التي لم يتم تصريفها في الأسواق المستهدفة، الأمر الذي يدفعها لمحاولة تصريفها في بعض الأسواق الدولية، من خلال بعض المنافذ التوزيعية (تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء ...) و في شكل طلبيات؛

(1) PASCO – BERHO Corinne. (2002) : *Marketing International*, 4ème édition, Dunod, Paris, p : 33.



- نظراً للتزايد المستمر في الفائض من السلع المنتجة، من قبل الشركات المعنية، تبدأ إدارة الشركات التفكير جدياً في التصدير التجريبي لإحدى الدول المتقاربة معها ثقافياً و اقتصادياً، مما يكسبها خبرة و كفاءة بالتصدير لهذه الدول؛
- في هذه المرحلة من مراحل الاهتمام بالأسواق الدولية، تبدأ الشركات المعنية بدخول أسواق دولية عن طريق وسطاء محليين، أو خارجيين معتمدين لشركات أجنبية أخرى، و ضمن تعاقدات أو ترتيبات تأخذ شكل الالتزام و الارتباط بتلك الأسواق التي سيتم التصدير إليها. الأمر الذي يفرض إجراء تعديلات مناسبة في المزيج التسويقي على السلع التي سيجري تصديرها للأسواق الخارجية، بما يتناسب مع أذواق و إمكانات و توقعات المستهلكين في تلك الأسواق الدولية المستهدفة؛
- تترك المنشأة أشكالاً مختلفة للتواجد في الأسواق الخارجية لتدعمها أكثر، كمنح تراخيص لجهات دولية لإنتاج بعض السلع لديها في الأسواق الدولية التابعة لها، مع اكتفاء الشركة الأم بعائد التراخيص. و غالباً ما تقترن تلك التعاقدات و الاتفاقيات بترتيبات لتصدير المهارات التسويقية، لتقديم الخبرات اللازمة لتلك الشركات المضيفة، و خاصة في المراحل الأولى من التعامل بينهما؛
- في هذه المرحلة الأخيرة، تتزايد قناعة الإدارة العليا بأهمية الإنتاج و التصدير لبعض الأسواق الدولية، باعتبارها أسواقاً مربحة للسلع التي تطرحها، و بالتالي يبدأ العمل الفعلي بالتعامل مع تلك الأسواق المستهدفة خارجياً كجزء هام من استراتيجيتها التسويقية العامة، و بأبعاد عالمية تتمثل مثلاً في: تحديد نمط دخول الأسواق الدولية، تصميم منتجات و خدمات عالمية، تطوير برامج تسويقية كونية و القيم بتحركات تنافسية على نطاق عالمي.

كما يمكن إيجاز مراحل عملية تدويل المؤسسات على النحو التالي: (1)

1- اتخاذ قرار التدويل: و هنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف و الاستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة.

2- اختيار السوق المستهدفة: نظراً لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية و تسويق منتجاتها فيها، لا بد من اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية و قدرتها المالية على الدفع و قلة المخاطر

(1) تم الاعتماد على المراجع التالية:

- محمد جاسم، (2006): التجارة الدولية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ص 74.
- هاني حامد الضمور، (2007): التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، ص 174-175.
- رضوان المحمود العمر، (2007): التسويق الدولي، دار الوائل للنشر، عمان، ص 140-141.

و ملائمتها لنشاط الشركة و منتجاتها و من بين أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير متمثلة في: النشاط المرتقب، مردودية السوق للمؤسسة و قابلية الدخول إلى السوق و المخاطر الموجهة.

3- اختيار طريقة الدخول إلى السوق الأجنبي: إن أول إشكال يواجه المؤسسة عند اتخاذها القرار بتدويل نشاطها هو طريقة دخولها إلى السوق المستهدف، فبعد اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها و بشكل عام هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية، و من بين أهم الأشكال الأكثر شيوعا و استخداما في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر و غير المباشر بالإضافة إلى الاتفاقيات التعاقدية.

4- انجاز مخطط تسويقي دولي: و هنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها و يتعلق الأمر بالقرارات الآتية: قرار تنويع أو تبسيط المنتجات، قرار ترميم أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

5- اختيار طريقة التنظيم: يمكن للمؤسسة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين و تتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم بالنشاط الدولي.

### ثالثا - أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية

هناك عدة استراتيجيات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها قصد اقتحامها للأسواق الدولية، و من أبرزها عملية التدويل و الذي يضم الأساليب التالية:

1- التصدير: يعد الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات لاقتحام الأسواق الدولية، حيث جل المؤسسات تبدأ توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر ثم التحول بعد ذلك إلى احد الأشكال الأخرى، فهي بمثابة المرحلة الأولى لتحول المؤسسة نحو العالمية، وهو ما يتحقق إذا تمكنت المؤسسة من تطوير منتجاتها بالشكل الذي يجعلها منتوجات ذات مواصفات تتناسب مع احتياجات الزبائن في الأسواق الدولية، كما أنها الطريقة الأفضل للمؤسسات كونها لا تتطلب استثمارات كبيرة كما أنها تسمح لها باكتساب الخبرة الدولية اللازمة مع مرور الوقت. و يمثل التصدير اكبر نسبة من نسب تدويل النشاط الذي تعتمده المؤسسات و تجدر الإشارة إلى أن هناك: (1)

(1) هاني حامد الضمور، (1994): التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، ص ص 19-20.

- تصدير مباشر: و يتم مباشرة مع المستوردين.
- تصدير غير مباشر: باستعمال الوسطاء و يكون عن طريق منح رخص لوكلاء معتمدين خارج الوطن و الاستعانة بالمكاتب الدولية و المؤسسات المتخصصة لتوزيع منتوجات المؤسسة في الخارج،...الخ.

**2- التراخيص:** تعتبر التراخيص احد الأساليب التي تمكن المؤسسة من نقل إنتاجها من السوق المحلي إلى الأسواق الدولية دون اللجوء إلى أي إنفاق استثماري، و تعرف على أنها: "اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم المؤسسة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر (قطاع عام أو خاص) بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية و نتائج الأبحاث الإدارية و الهندسية مقابل عائد مادي معين". (1) أو بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج المؤسسة (المرخص) في موطنه (دولة المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها و عادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات المباعة. قد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية و الصناعية و التدريب و أساليب ضبط الرقابة على الجودة، و التصميم الداخلي للمصنع (أو المتجر) حيث يترتب على هذا العقد بالنسبة للمؤسسات المرخص لها حقوق وواجبات أهمها ملخصة في الجدول الموالي: (2)

### جدول رقم II. 03: حقوق و واجبات عقد التراخيص

الواجبات	الحقوق
- يقوم بإنتاج سلعة مانح التراخيص.	- حق استخدام الاسم التجاري.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.	- حق استخدام العلامة التجارية.
- دفع مقابل مالي لحامل التراخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتوجات.	- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
	- حق استخدام براءة الاختراع.
	- حق استخدام اسم الشركة.

المصدر: عمرو خير الدين، (1996): التسويق الدولي، مجهول دار و بلد النشر، ص ص 53-54.

(1) عبد السلام أبو قحف، (1998): التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 116.

(2) عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص ص 53-54.

3- حق الامتياز: يشبه حق الامتياز الترخيص من عدة جوانب، و عادة ما يتم اعتماده من قبل المؤسسات الخدمية، فهو شكل من أشكال عقود التراخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز و منها على سبيل المثال مطاعم *McDonalds* و فنادق *Hilton* و منه يمكن تعريف حق الامتياز على أنه: "قيام المؤسسة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب (المتمتع بحق الامتياز) و ذلك مقابل مبلغ مالي و حصة من أرباح المتمتع بحق الامتياز". (1) هذا الأخير يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه للنشاط، فعندما تدخل شركة *McDonalds* في اتفاق امتياز مع مؤسسة أجنبية، فهي تتوقع من هذه المؤسسات أن تدير مطاعمها بنفس الطريقة التي تدار بها محلات *McDonalds* في أنحاء العالم، كما أن مزاياها و عيوبها فهي تقريبا نفسها مع التراخيص.

4- المشروعات المشتركة: هو احد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة و الخبرة و براءات الاختراع أو العلامات التجارية و المساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج و المعرفة التكنولوجية و المساهمة كذلك في كافة عمليات و مراحل الإنتاج و التسويق. (2) و بعبارة أخرى فالمشروعات المشتركة تعرف على أنها: "عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، و يكون احد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه". و أهم ما تميزها عن الأساليب السابقة هو إتاحة الفرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال حيث نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10- 90% و لكنها عادة ما تكون بين 25-75%. (3)

5- الاستثمار المباشر: يتمثل في قيام الشركات المتعددة الجنسية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل، (4) و بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسات في الدول الأجنبية، و يعتبر أكثر

(1) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 239.

(2) عبد السلام أبو قحف، (2001): إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 295-296.

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 296.

(4) عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 110.

الاستثمارات تفضيلا من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطرة و أكثر تكلفة و عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر احد الشكلين التاليين: (1)

- إنشاء فروع ذات ملكية تامة للمؤسسة في الخارج.

- إنشاء فروع مختلطة مع مؤسسات محلية في الخارج.

6- التحالفات الاستراتيجية العالمية: تعرف على أنها: "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من

مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"، (2) كما تعرف على أنها: "مجموع المؤسسات

التي تشكل تجمعات أو كتلتا لتحقيق أهدافها، فهي منظور متماثل معالج و مشترك في المنافسة". (3)

و تشير هذه التحالفات إلى اتفاقيات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين. بحيث أن المؤسسات

الدولية تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير عند اختيارها للشركائها في التحالف من بينها نذكر:

- امتلاك لميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية لكلا الطرفين؛

- مساهمات كل طرف متوازنة؛

- أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المزمع إتباعها؛

- أن يكون احتمال تحول احد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا؛

- أن يكون هناك من المفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته؛

- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

7- عقود الإدارة: تعتبر احدث صورة المشاركة بين المشروعات متعددة الجنسيات و بين المصالح و

المشروعات المحلية و تعرف بأنها: "عقود طويلة الأجل يقدم فيها الملاك المحليين، المشروعات و

الوحدات و الأصول الإنتاجية مع الاحتفاظ بالملكية في حين تتولى مؤسسات دولية مسؤولية الإدارة

الشاملة و التشغيل و التسويق. كما تشير إلى إعطاء الحق لمؤسسة دولية بإدارة العمليات اليومية

لإحدى المشروعات في دولة أجنبية". (4)

(1) عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص ص 68-69.

(2) عمرو خير الدين، نفس المرجع السابق، ص 69.

(3) BAUMARD Philippe. (2000) : *Analyse Stratégique*, édition Dunod, Paris, p : 17.

(4) عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 60.

### المبحث الثالث: رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال نظام الذكاء الاقتصادي

أصبح مصطلح التنافس و المنافسة ذو وقع متفاوت الدرجة و الأهمية بالمحيط الاقتصادي مما أجبر المؤسسة الاقتصادية تحت وطأة المنافسة الشرسة على الاهتمام بتموقعها بالمناخ التنافسي بإحكام سيطرتها على أسواقها و حصصها السوقية و مجابهة التغيرات الحاصلة على محيطها كما تملّي شدة المنافسة ضرورة تحسين المنتجات المقدمة تماشياً مع التطورات الاقتصادية و التكنولوجية الراهنة، و في ظل كل هذه التطورات و التغيرات تنشط المؤسسة الاقتصادية تحت ضغوط تنافسية متفاوتة الشدة مما يتطلب عليها تعزيز قدراتها التنافسية بتهيئة و تتبع نقاط القوة بها، لاستغلالها في تنمية الفرص و الحصص السوقية داخل و خارج البلد المنتج و التكيف الفعال مع المتغيرات المحلية و العالمية. كل هذا مقترن بنظام حديث النشأة و المتمثل في الذكاء الاقتصادي. فمن خلال هذا المبحث سيتم توضيح دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية دولياً قصد تبيان العلاقة الموجودة نظرياً ما بين متغيري الدراسة.

#### المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي ركيزة ضرورية لمؤسسات العصر الحالي

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، و خاصة تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن أمكن الاستفادة منه. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

#### الفرع الأول: تحديات المؤسسة الاقتصادية في القرن الحادي و العشرين

تتسم بيئة الأعمال الحالية بمجموعة من الملامح والسمات جعلتها تختلف عن أي بيئة أعمال سادت في فترة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات والجوانب، هذه التغيرات وغيرها تشكل في مجموعها تحدياً للمؤسسات الباحثة عن البقاء والنمو، وتحتم

عليها العمل بشكل جاد ومستمر. وفيما يلي محاولة لتلخيص أهم الملامح والسمات التي ترسم شكل بيئة الأعمال الحالية\*:

**أولاً: ظاهرة العولمة:** و هي تلك الظاهرة التي تسود العالم حالياً، وتتميز بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها، تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني، مستخدمة لآليات متعددة، ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي، لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية الكونية. (1)

**ثانياً: التوجه نحو اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات:** لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنتقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والنتائج نفسها. كل المؤسسات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء. حيث يمتاز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المؤسسات الاقتصادية حالياً بأمر عديدة من أهمها: (2)

- امتلاك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماماً، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، والمساهمة في خلق منتجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للعميل؛
- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة تركز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الأسواق؛
- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة، تدفع إلى الابتكار، والتحسين الدائم المستمر، وإيجاد منتجات جديدة، نظم إنتاج جديدة، نظم تسويق ابتكارية جديدة، طرق إشباع فعالة للعميل، أسواق

\* للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المراجع التالية:

- سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، مركز التميز لعلم الإدارة و الحاسب، 1998، ص 278.
- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، مصر، 1998، ص 06.
- سيد الهواري، منظمة القرن الواحد والعشرين، دار الجيل للطباعة، مصر، 1999، ص 14.

(1) أحمد بلالي، (2008): الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهن، مجلة الباحث، العدد: 06، ص ص 97-98.

(2) مجدي طاييل و محمد محمود، (2005): التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة السعودية، 29-30 مارس 2005، ص ص 310-311.

ومناطق تسويقية جديدة؛

- في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأسمال بشري يعتد به وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمؤسسات في صراعها من أجل البقاء ويطلق على مثل هذه النوعية من العنصر البشري عمالة المعرفة.

**ثالثاً: التغير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبنث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة دون عناء. (1)

**رابعاً: رأس المال الفكري:** يحضى العنصر البشري اليوم بأهمية كبرى في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة، وبسبب هذه الأهمية أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري، ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسة، فبواسطة الأفراد وما يمتلكونه من معرفة متراكمة ومهارات تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتميز في بيئة الأعمال الحالية.

**خامساً: الأداء العالي في المؤسسات:** و الذي يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة، وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين، وإدراك التنوع في قوة العمل، والالتزام بأخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية. (2)

لقد بيّنا فيما سبق بأن المؤسسة في وقتنا الحاضر تعمل في بيئة تتميز بسرعة التغيير و تواجه تحديات كبيرة، و عليه لا يمكن للمؤسسات الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي فقط، و إنما لابد من التفكير دولياً و عالمياً، و يمكن إضافة تحديات أخرى يمكن للمؤسسة مواجهتها ضمن تداعيات العصر الحادي و العشرين ماثلة في: (3)

(1) محمد بن علي الرشودي، (2007): بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض- السعودية، ص 59.

(2) مجدي طایل و محمد محمود، مرجع سابق، ص 311.

(3) سعيد يس عامر، (1995): إدارة القرن الواحد و العشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ص 278.



- التكتلات الاقتصادية الإقليمية؛
- تكتلات و تحالفات الشركات العالمية؛
- سطوة الشركات متعددة الجنسيات؛
- الآثار التنافسية للاتفاقيات العامة للتعريف و التجارة (الجات)؛
- معايير الجودة العالمية ايزو 9000؛
- تكنولوجيا المعلومات و معضلة الأخذ بها و التواكب مع مستجداتها.

نستنتج بأن هناك تحديات متعددة و متغيرات كثيرة تؤثر على المؤسسة عند تأديتها لنشاطاتها في عصر العولمة، سواء كانت محليا، إقليميا أو عالميا و من اخطر مخلفات العصر الجديد في مجال الأعمال، بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد فشل أو نجاح الشركات و ذلك بدرجة كبيرة لم تكن معهودة فيما سبق، و هذا ما يفرض على المؤسسات العمل باستمرار من اجل تحقيق المزايا التنافسية.

إضافة إلى ما سبق التطرق له يمكن ذكر التحديات و التوجهات المؤثرة على نشاطات المؤسسات في العناصر التالية: (1)

- تطورات تكنولوجية و علمية مذهلة (عصر العلم و التكنولوجيا)؛
- نهضة شاملة و سيطرة متكاملة للمفاهيم و الأساليب المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات (عصر المعلومات)؛
- توجه شامل نحو اختراق الحواجز الإقليمية و قيام سوق عالمي؛
- اتساق و تطور الإمكانيات التكنولوجية و التوجه نحو العالمية و حركة تحرير التجارة؛

نخلص إلى أنه أصبح ضروريا على الإدارات في مختلف المؤسسات أن تكون عالمية و تفكر عالميا بسبب هذه التغيرات المستمرة و ما يترتب عنها من نتائج بالنسبة للمؤسسات (فرص و تهديدات). و أن المنافسة للاستحواذ على الأسواق هي السمة الرئيسية و البحث عن مزايا تنافسية هي التحدي الأكبر في القرن الواحد و العشرين.

كما نلاحظ بأن هناك حقائق يعيشها عالم الاقتصاد و الأعمال في شتى المجالات (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية،...) و ما ينجم عنها من فرص متجددة و مخاطر و تحديات متجددة، فضلا عن هذه

(1) علي السلمي، (1998): تطوير أداء و تجديد المنظمات، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ص06.

التحديات فإن المؤسسة في القرن 21 و في ظل المنافسة العالمية الشرسة، وتناقض الأرباح يتحتم عليها الأخذ بعين الاعتبار تحديات أخرى و التي من بينها ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على عنصر الزمن كاستجابة لعالمية الأسواق، و خدمة لمصالح المستهلك ومنه تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، و تتمثل أبعاد المنافسة على أساس الزمن في مجموعة من العناصر أهمها: (1)

- **تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق: (Time to Market)** و يتم ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج، بفعل تزايد معدلات الابتكار و التغير التكنولوجي؛
- **تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات: (Lead time)** تتمثل في القدرة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد و إنتاج المنتج النهائي و يترتب عن ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، تخفيض تكاليف الإنتاج،...
- **تخفيض زمن الدورة للزبون:** تتمثل في القدرة المنقضية بين طلبية العميل للمنتج و تسليمه إياه؛
- **تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات:** و هو حجر الزاوية لما يعرف بالإنتاج و التخزين في الوقت المحدد (*Just in time*) مما يترتب عليه إمكانية تخفيض لوطات الإنتاج و من ثم تخفيض المرونة في عمليات التصنيع؛
- **الالتزام بجداول زمنية محددة و ثابتة:** لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع و في كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية.

لما سبق نجد أن بيئة الأعمال بلامحها الحالية تمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات الاقتصادية، كما يمكن اعتبار هذه التغيرات و التحولات الحاصلة فيها بمثابة خريطة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية و سوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها و التكيف معها بطريقة ذكية و مرنة، ترتبط فاعليتها بصفة كبيرة بالقدرة التنافسية للمنتجات و المؤسسات، و مدى حيازتها على المزايا التنافسية و القدرة على تحقيق النجاح، ولهذا فمن الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف والتأقلم معها، واتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلاً واستباقها، وهذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، وفي الوقت نفسه

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 18.

محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة، و كل هذا لا يأتي إلا بتبنيها لآلية الذكاء الاقتصادي.

### الفرع الثاني: أسباب التوجه العالمي للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات العالمية و الكبيرة لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي، و حتى البلدان المجاورة فقط، بل أصبح تفكيرها عالميا بوضعها استراتيجيات عالمية و أهداف عالمية، و قد كان وراء هذا التوجه الجديد، العديد من المستجدات و المتغيرات و الأسباب، التي جعلت من الأعمال الدولية بديلا جذابا للنمو، و قد تصنف هذه الأسباب على النحو التالي: (1)

- البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف، تمويل و تكنولوجيا)؛
- البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق، دخوله، حجمه و تنوع جغرافي)؛
- البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد و الهجوم أمام المنافسة العالمية).

كما أنه هناك عوامل تدفع بالمؤسسة الاقتصادية نحو العالمية يمكن تصنيفها باختصار فيما يلي: (2)

- العوامل التجارية(ضيق السوق الوطني و تشبعه، تخصص المؤسسة، تعديل مبيعات المؤسسة و دورة حياة المنتج)؛
- العوامل الصناعية (البحث عن اقتصاديات السلم و خفض تكاليف الإنتاج)؛
- عوامل المحيط؛
- عوامل الفرص (طلب دائم، إنتاج فائض، تحفيز المسيرين).

### الفرع الثالث: دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية للذكاء الاقتصادي

تعيش مؤسساتنا اليوم تحديات عديدة ابرز سماتها التبدلات السريعة، و الاكتشافات المكثفة و الإبداعات المتلاحقة. ففي عالم اليوم الذي يتغير فيه كل شيء إذ تتحول الأسواق و تتطور التقنية و يتضاعف المنافسون، و تصبح المنتجات متقدمة، و لم تعد المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة بحيث يمكن التنبؤ بالمستقبل بسهولة ووضع الخطط و الموازنات القريبة من الواقع، و أتى القرن الواحد و العشرين الذي تكاثرت فيه المتغيرات

(1)MUCCHIELLI Jean- louis, (1998) : *multinationales et mondialisation*, édition du Seuil, p p 135-155.

(2)BEHO Pasco, (2000) : *marketing international*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, paris, p p 26-29.

البيئية و آثارها في منظمات الأعمال. بحيث "دخلت شركاتنا إلى القرن الحادي و العشرين فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين"، هذا العالم يمثل خريطة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية و سوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها و التكيف معها في تعامل رشيق، و هو تعامل ترتتهن فاعليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على تصميم و إدارة استراتيجيات التغيير. (1)

إن ما تقدم يقودنا بوضوح نحو ضرورة إعادة النظر في أساليب و آليات التغيير و إدارة التغيير التقليدية، و البحث عن أساليب و آليات و تقنيات جديدة، قادرة على الاحتياط و الاستعداد و من ثم استيعاب أي تغيير أو تجديد يفرض أو تقرر هي إحداثه. ومن أهم و ابرز الأساليب الحديثة نظام الذكاء الاقتصادي هذا الأخير الذي أضحي ضرورة للمؤسسات و الدول في ظل تحديات العصر الحادي و العشرين و من أهم دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية لذات النظام يمكن ذكر: (2)

**أولاً- الانتقال إلى اقتصاد السوق:** إن من أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى اعتمادها لأسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقال اقتصادنا إلى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق الجزائري على المنتجات و الاستثمارات الأجنبية، ارتقاء مؤسسة المعلومة و اقتصاد المعرفة، هذا ما يفرض على الاقتصاد الجزائري حراسة فعّالة للمحيط الوطني و العالمي عن طريق جمع، استغلال و بث المعلومة. و يمكن اعتبار هذا السبب هو السبب الرئيسي الذي ينجم عنه عدة أسباب أخرى.

**ثانيا- سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية:** التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة و التي أهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشمل الانترنت، الهواتف النقالة، الحواسيب السريعة إضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي و غيرها من التقنيات الحديثة. فالثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام و تطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة، إذ خلقت قدرة غير محددة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات و توزيعها، و استرجاع المعلومات و السيطرة عليها، و تخزينها بكميات هائلة، و تحديثها و الاستفادة القصوى منها باعتبارها من بين أهم موارد المؤسسة، فقد غيرت التقنيات الجديدة

(1) أحمد سيد مصطفى، (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، ضمن كتاب الإدارة وتحديات التغيير، تحرير سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ص 03.

(2) ياسين سعد غالب، (1998): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، درا اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص 48.

التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهري حياة الإنسان و عالم الأعمال، مثلما غيرت شكل و مضمون العلمية الإدارية.

ثالثا - تغير طبيعة البيئة: و من أهم خصائص البيئة الجديدة نذكر ما يلي:

- تغير الطلب: إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات إيجاد مهارات و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.
- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي؛
- الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
- القوانين الجديدة لنشاط العولمة؛
- الحاجة إلى التكيف مع قواعد السوق الجديدة؛
- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية و التي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة؛
- البحث عن الفرص من اجل استغلالها؛
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة، الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها؛
- رفع الحواجز الجمركية و بالتالي حرية الاستيراد و ضياع السوق.

كل هذه الأسباب و التحديات التي تم عرضها أدت بالمؤسسة الاقتصادية إلى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية في ظل محيط التغير و عدم التأكد عن طريق الرصد لكافة التغيرات و التحولات الداخلية و الخارجية.

و يمكن توضيح حاجة الدول وخاصة المؤسسات لنظام الذكاء الاقتصادي ضمن المجالات الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم II .05: حاجة المؤسسات لنظام ذكي



*Source:* LECRIVAIN Gérard, *Management des organisations et stratégies : Veille et intelligence économique*, université du Littoral cote d'opale, (ULCO) , Nord-Pas-de-Calais, France, Dossier n°10, p 6 .  
Disponible dans le site suivant : <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier10-veille-et-intelligence-conomique.pdf>

و إن هذه الحاجات قد تكون استراتيجية أو تكتيكية، يمكن أن تقسم كالتالي: (1)

- **حاجات تكتيكية:** و يمكن أن تصنف إلى حاجات تكتيكية مستعجلة الهدف منها تزويد الموظفين المهتمين بالمعلومات السريعة ولتوليد الدخل الإضافي. وحاجات حاجات تكتيكية مستمرة تعتمد على فكرة تزويد أقسام مختلفة في المؤسسة بالمعلومات التي يطلبونها على قاعدة منتظمة؛
- **حاجات استراتيجية:** يمكن أن تكون حاجات استراتيجية مستعجلة تدعو إلى القرارات والإدارة الجريئة ويحتاجون إلى الدعم من ناحية تنمية الأعمال، وأخرى مستمرة تهدف إلى تدعيم مبادرات استراتيجية أقل استعجالاً في المؤسسة.

**المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي نظام فعال في خدمة المؤسسة الاقتصادية**

إن ظهور حقل الذكاء الاقتصادي كان بسبب الحاجة إلى تحسين جودة القرارات ودعم مهام عمال المعرفة وتعزيز القدرات التنافسية في ميدان الابتكار والإبداع الإداري التنظيمي والتكنولوجي. فما هي مميزات تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة؟ هذا التساؤل سيتم الإجابة عنه ضمن فروع مطلبنا.

(1)SEWDASS Nisha, *The implementation of Competitive Intelligence tools and techniques in Public Service departments in South Africa to improve service delivery: a case study of the Department of Home Affairs*, University of Pretoria, April 2009 , p 34.

### الفرع الأول: وظائف نظام الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي مكون من مجموعة نشاطات اليقظة و الإنذار المبكر، الدراسة و التلخيص، التأثير و التأثير المضاد، و يعد كنظام لرصد و مراقبة بيئة المؤسسة لاكتشاف الفرص و التهديدات، كما أنه مبني على البحث، التجميع المنسق، المنظم و المستمر للمعلومات بمختلف أنواعها(علمية، تقنية، اجتماعية، تجارية، نظامية، مالية و اقتصادية...) من مصادر مختلفة، غرضه الأساسي إنتاج المعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات القيمة المضافة العالية لتسمح في النهاية بخلق و الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة و بذلك تعتبر المعلومات جوهر و عصب نظام المعلومات. و يمكن إيجاز وظائف الذكاء الاقتصادي في العناصر التالية: (1)

#### أولا- وظيفة توليد المعرفة و الخبرة:

إن كل من المعرفة والخبرة يشكلان رأس مال المؤسسة، إذ أنها تتغذى منهما من خلال الجمع، الاستعمال والتقييم، أما الخبرة فتشير إلى المعرفة الواسعة بشيء محدد تم اكتسابها من خلال التعليم، التدريب والممارسة العملية. (2) إذن فالمعرفة والخبرة تمثلان العناصر المهمة لقدرة المؤسسة على انجاز أي شيء، بمعنى أوسع ما يسمى بالجدارة والأهلية.

أول وظيفة للذكاء الاقتصادي تتمثل في البحث والتحكم في المعرفة والدراسة في المؤسسة المعنية، وتتطلب هذه الوظيفة الإلمام بالعناصر التالية: (3)

- تحديد وحماية المعرفة ( المكتسبات)؛
- يقظة إجمالية بالنسبة للموجودين؛
- الاغتناء بالمعرفة يسمح بالتطور الداخلي والكسب الخارجي.

إن التحكم المعرفة يسمح بتعزيز إنشاء وتطوير الأفكار، خلق منتجات جديدة وإدارة المشاريع. وإدارة المعرفة والتحكم فيها في المؤسسة تقوم على مبدئين كالتالي:

- إما أن تختار المؤسسة تقنين المعرفة بشكل منظم: عندئذ تقوم بتخزينها في قاعدة البيانات، وبالتالي تكون متاحة لجميع الموظفين في الشركة؛

(1)LEVET Jean-Louis, (2001) : *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, édition Economica, Paris, P P 59- 90.

(2) معالي، فهمي حيدر، (2002)، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ص 162.

(3)LEVET Jean-Louis, *op-cit*, p 60.

- إما أن تمنح امتياز لتبادل المعلومات بين أعضاء الشركة في هذه الحالة تبقى المعرفة ضمنية، إذ يتطلب على المؤسسة أن تكون لديها ثقافة التبادل، سهولة الحركة وكذا العمل باستخدام الشبكات. في الواقع كل مؤسسة تسعى جاهدة للتنسيق بين مزايا هاتين الاستراتيجيتين، في كل الحالات الذكاء الاقتصادي وحده يزود إدارة المعرفة بالقدرة على تقسيم، جمع المعلومات ويثري عملية الابتكار والإبداع. ويمكن تمييز وظيفة توليد الخبرة والمعرفة بمجموعة من المعايير، والموضحة كالتالي: (1)

**المعيار الأول: تحديد وتقييم المعرفة والخبرة:** إن هذا المعيار يقتضي أن المؤسسات لا تملك دائما فكرة دقيقة ومختصرة عن مهامها، ومن ثم المعرفة والخبرة تتسمان في الغالب بصفة خاصة ضمنية أو غير مقننة، يقود نقصها في التقييم إلى انخفاض قدرة الابتكار في المؤسسة. وهذا المعيار يقوم على تحديد الموارد المعنوية في مختلف مجالات المؤسسة (البحث والتطوير، الإنتاج، المبيعات، خدمات ما بعد البيع، الخدمات اللوجستية...)، وتقييمها بمصادقية، مما تسمح للمؤسسة بمعرفة وتخمين أهدافها الاستراتيجية وبيئتها العامة.

**المعيار الثاني: معرفة قواعد و قوانين ومعايير الملكية الصناعية والمعنوية:** معرفة القواعد والقوانين والمعايير التي تحكم ملكية الملكية الصناعية والتجارية تسمح للشركة بحماية مواردها غير المادية (المهارات والمعارف والمهارات) والحد من خطر وقوع ضرر.

**المعيار الثالث: قواعد السلامة والأمن الصناعي:** المعرفة والخبرة من بين الأصول الاستراتيجية للشركة، حمايتهما تساهم في زيادة فعالية أعمالها، وتطوير أنشطتها والاستدامة. ويتم توفير سلامة وأمن المعلومات من خلال تنفيذ التدابير، القواعد والإجراءات لحراستها ضد الإجراءات غير المشروعة والممكنة من خلال تطبيق برنامج التوعية لجميع الموظفين للحفاظ على سرية هذه المعلومات.

**المعيار الرابع: التحكم في تكنولوجيا المعلومات:** الذكاء الاقتصادي يعتبر أفضل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) لمراقبة وإدارة المعرفة، لتسهيل تبادل وتقاسم المعلومات. والانترنت، على سبيل المثال، أداة من بين الأدوات الأخرى التي يمكن أن تستخدم لنقل البيانات بأمان ودون التعرض لمخاطر القرصنة.

**المعيار الخامس: الوعي لتكلفة المعلومات:** إن التحكم في المعرفة يخلق التكاليف التي غالبا ما تفرق بين خدمات مختلفة وحتى في مكاتب الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف إدارة المعلومات وسائل تحديد الخرائط من التكاليف المرتبطة بمصادر (الاكتتاب، وقواعد البيانات الاستعلام، التوزيع الداخلي، واتخاذ تدابير

(1) LEVET Jean-Louis, *op-cit*, p p 63-66.



الحماية... ) وهكذا ، وتحديد تكاليف نقص المعلومات أو المعلومات التي لم ذات الصلة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار .

في هذا الصدد، إن أسس هذه الوظيفة التي يؤديها الذكاء الاقتصادي تستلزم البطاء مع التحكم في المعرفة والدرابية، وكذلك توضح أن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة تكون ورقة رابحة ذات ميزة تنافسية ممكنة.

### ثانيا- وظيفة الكشف عن المخاطر، الفرص و التهديدات

إن الذكاء الاقتصادي عملية إعلامية تسمح بتوقع الفرص و تقليل المخاطر و التهديدات التي تتعرض لها في حالة عدم اليقين. إذ يقوم بجمع البيانات و المعلومات عن البيئة الخارجية و الداخلية بشكل مستمر حيث من خلاله تستطيع المؤسسة أن تحدد فرصها و التهديدات المحيطة بها، و التي تتولد من التغيرات الحاصلة في عوامل تلك البيئة التي تعيش في كنفها المؤسسات المعنية، لهذا يتوجب عليها أن تقوم بالبحث عن الفرص و السعي لاغتنامها قبل فقدانها، و أن تحدد التهديدات التي يمكن أن تعرقل وصولها إلى الأهداف المرجوة و أن تتخذ وسائل الوقاية تجاه التهديدات. حيث أن نظام الذكاء الاقتصادي يعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال الاعتماد على أداة التحليل الاستراتيجي *SWOT*\* الذي عرفه كلا من *Pearce* و *Robinson* على أنها " تشخيص وبشكل نظامي للاستراتيجية نتاج توافق ما بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ". (1)

و يمكن توضيح هذه الوظيفة من خلال المعايير التالية:

**المعيار الأول: التحكم في تقنيات اليقظة:** استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في بيئة الأعمال يتطلب التمكن من تقنيات وممارسات اليقظة (التكنولوجية، التنافسية والتجارية والبيئية)، يجب على الذكاء الاقتصادي تحديد جميع التقنيات وبرمجيات اليقظة المتاحة في السوق واختيار الأدوات الملائمة للقيام بهذه الوظيفة .

**المعيار الثاني: تطبيق دورة المعلومات:** تستند دورة معلومات الذكاء الاقتصادي على أربع مراحل أساسية:

- تحديد الاحتياجات من المعلومات؛
- البحث وجمع المعلومات؛
- معالجة المعلومات (التحقق من صحة، والتحليل والتوليف)؛

#### \*SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

حيث تعرف على أنها أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية والمستقبلية (1) حسن علي الزغبى، مرجع سابق، ص 105.

- نشرها للأشخاص المعنيين.

المعيار الثالث: استباق المخاطر: إن استباق الخطر يعتبر استراتيجية أو سلوك جد فعال لمعالجة المخاطر التي تحققت، حيث أن استشراف المخاطر يتطلب جهدا للكشف عن مصدر الخطر، ولذا فمن الضروري على المؤسسة أن توضع نظام دفاعي عن عناصر من إرثه اللامادي من خلال تعيين: قائمة بنقاط الضعف، إجراءات الحماية، نوع من الاستجابة لهجمات محتملة، و واقع الهجوم ونتيجة الدفاع.

### ثالثا- وظيفة التنسيق بين الأعوان و الأنشطة

تعتبر هذه الوظيفة القلب النابض للذكاء الاقتصادي بصفقتها تسمح بالتنسيق بين مختلف الإجراءات التي قامت بها الجهات الفاعلة الفردية من خلال مقارنة جماعية و متضافرة. و وفقا لـ *Levet* النهج الجماعي يمكن أن يتسم بمعنيين متكاملين كالتالي:

الأولى تتعلق بتوزيع المعرفة: داخل المجتمع العلمي و/أو التكنولوجي يحدث نشر وتوزيع المعرفة. و الثانية تتعلق بقدرة الجهات الفاعلة على بناء معرفة ومهارات جديدة، تنسيق الاستراتيجيات، حيث أن دمج النهج الأول يتطلب بطبيعة الحال تنفيذ النهج الثاني.

كما أن تنسيق الاستراتيجيات، وتشجيع التفكير الجماعي، يفترض ما يلي: (1)

- وضع معنى للحوار والذكاء الجماعي؛
- تحديد المعارف والخبرات التكميلية، سواء داخل الشركة أو بين الشركات (من حيث البحوث ومكاملة التنمية، وسياسة الإنتاج و التجارة...)
- ثقافة جماعية للمعلومات وتنفيذ دورات مسبقا لها؛
- الاستخدام العملي لمجموعة من المعلومات المفتوحة (معلومات المتاحة والمعرفة المقننة) ومعلومات مغلقة (حقل المعلومات شبكة من الاتصالات...)
- القدرة على تعبئة الأفراد والشبكات: لأنه يزيد التمسك بهذه السياسة.

كما قدم *cohen* تقسيمات لوظائف نظام الذكاء الاقتصادي و يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

(1)LEVET Jean-Louis, *op-cit*, p p 89-87.

جدول رقم II. 04: وظائف نظام الذكاء الاقتصادي

النشاط الزائد	pro activité
التنسيق	coordination
الأمن	sécurisation
الحماية	protection
التعرف على الحاجات من المعلومات	connaissance des besoins
التشيط و الاتصال	animation et communication
التحليل و التركيب	analyse et conception
الإعلام	information
التوقع	anticipation

Source : COHEN Corine, (2004) : *veille et intelligence stratégique*, éditions Lavoisier, France, p 108.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن نظام الذكاء الاقتصادي يملئ عدة وظائف إذ يمكن تلخيصها فيما يلي:

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، التموّج في سوق خارجي...) و كشف الوضعيات المستقبلية.
2. **الوظيفة الإعلامية:** تعد وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإتباع الحاجات المعلوماتية.
3. **الوظيفة التحليلية والتركيبية:** أي تحليل المعلومات المجمعّة بوسائل عدة من اجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.
4. **وظيفة التشيط و الاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعّة و المحللة و المركبة من اجل إعطائها اكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
5. **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات:** من اجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.
6. **وظيفة الحماية:** متمثلة في حماية الإرث العلمي للمعارف و الممتلكات التكنولوجية و الصناعية.
7. **وظيفة التنسيق:** تعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من اجل الاختيار الأمثل بينها.

8. وظيفة الأكثر نشاطا: فالذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة اكبر للمعلومات.

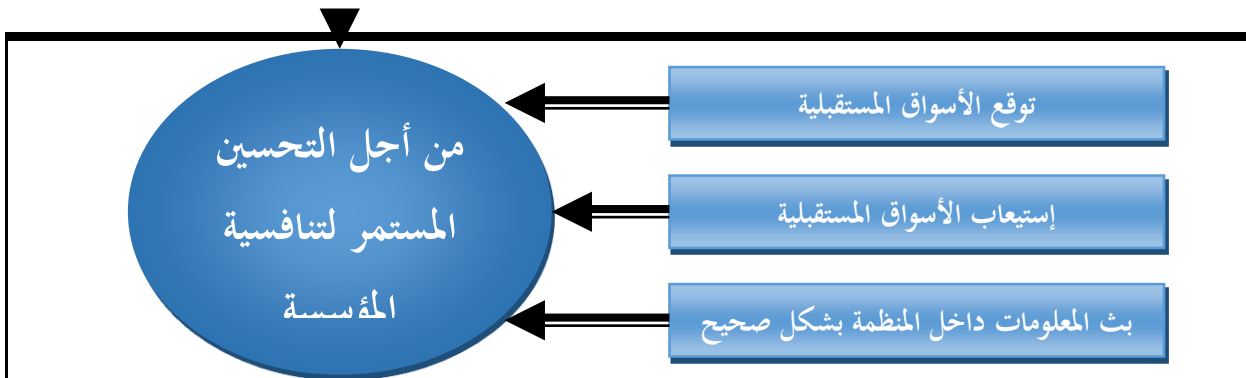
### الفرع الثاني: أهمية و أشكال نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و زيادة درجة الانفتاح الاقتصادي جعل المنافسة تمثل بالحرب الاقتصادية، أي كل شيء عبارة عن سوق، و بالنسبة للمؤسسة فإنه يجب عليها معرفة النقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر المواجهة لها، هذا لا يتحقق إلا عن طريق التحكم في المعلومات الذي يسمح بوضع استراتيجيات ناجحة تستطيع الوقوف في وجه المنافسين، و المادة الأساسية و التي لا بد منها في هذا المجال التي أضحت ضرورية لكل مؤسسة مهما كان حجمها متمثلة في الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بحماية المعلومة الاستراتيجية و التحكم فيها و تظهر أهمية نظام الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسات الناشطة في العصر الراهن فيما يلي:

### أولاً- أهمية نظام الذكاء الاقتصادي

تتمثل المهمة الشاملة و الدائمة للذكاء الاقتصادي في الاستجابة إلى مختلف الاحتياجات و النشاطات الدقيقة و الخاصة، فمختلف مراحل حياة و نمو المؤسسة ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة فمثلا: إنشاء المؤسسة، انطلاق منتج جديد، دخول منافس جديد في السوق، انخفاض تكاليف التصنيع و الإنتاج، ... الخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة و خاصة. و التي تحتاج إلى بحث و استغلال في حدود معينة بوضوح. و الشكل التالي يوضح البعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الاقتصادية.

### شكل رقم II .06: لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟



Source: JAKOBIAK François, (2006) : L'intelligence économique, deuxième tirage, Editions D'organisation, Paris, p 173

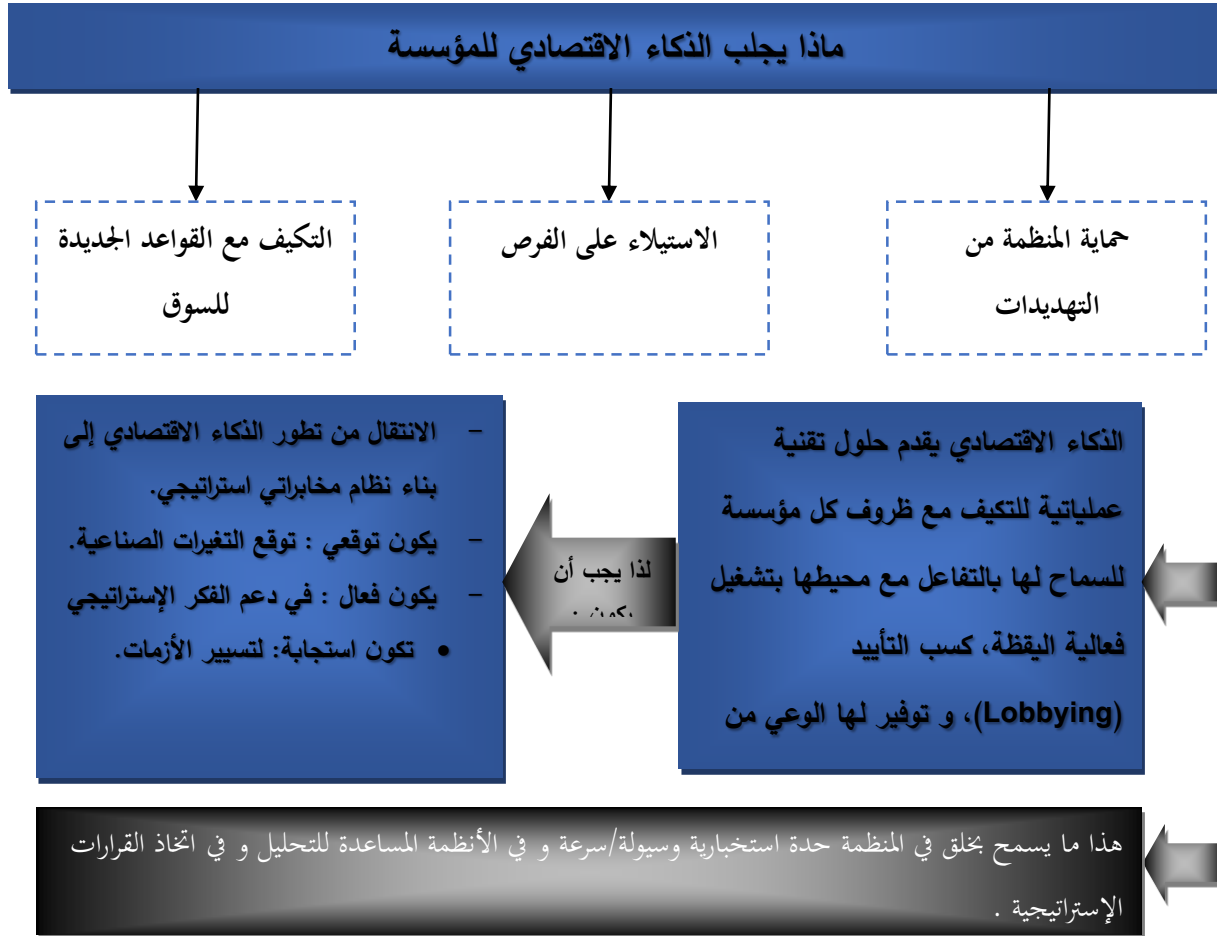
من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الهدف المحوري لمنهج الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية حسب *Jakobiak* هو التحسين المستمر لتنافسياتها و الذي يتم عبر مجموعة من الجهود تتمثل أساسا في توقع الأسواق المستقبلية، استيعاب استراتيجيات المنافسين، و أخيرا بث المعلومات داخل المؤسسة بشكل صحيح. (1)

فنظام الذكاء الاقتصادي مهم جدا للمؤسسات الاقتصادية في ظل اشتداد المنافسة و سرعة التكنولوجيا، و ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من مستوى التضخم في أهم دول العالم و هذا ما ألزم المؤسسة في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الاقتصادي، و هنا تبرز أهمية الذكاء الاقتصادي كونه يوفر الحماية للمؤسسة الاقتصادية من التهديدات الخارجية، و يمكنها من الاستيلاء على الفرص قبل منافسيها و كذا التكيف مع القواعد الجديدة للسوق، و الشكل التالي يوضح بشكل أوسع أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

---

(1)MARTINET Bruno et MARTI Yves Michel, (2001), *op-cit* , p13.

شكل رقم II. 07: اسهامات الذكاء الاقتصادي للمؤسسة



Source : JAKOBIAK François, (2006) : *l'intelligence économique*, deuxième tirage, paris : éditions d'organisations, p 173.

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية، و التطور المستمر للتكنولوجيا و الاندفاع نحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة فتنافسية المؤسسات الاقتصادية تتوقف على مدى قدرتها على استشعار التغيرات الخارجية و الحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بمحيطها و منه معالجتها بطريقة فعالة داخل المؤسسات و مجموع هذه النشاطات و أخرى تعبر على منهج الذكاء الاقتصادي، حيث أنه يمكن للمؤسسات الاقتصادية من الحفاظ على مكان قوتها و حصصها السوقية و يساعدها على وضع

استراتيجيات للتأثير من جهة، و للتصدي للهجمات المحتملة من جهة أخرى و التي من الممكن أن تخل بتوازنها. (1)

إن تطبيقات الذكاء الاقتصادي تلعب دورا هاما في مساعدة المؤسسة الاقتصادية على وضع استراتيجياتها المستقبلية و الوصول إلى تحقيقها، و استخدام هذا النوع من التطبيقات لمواجهة تحديات عالم الأعمال، كما تمكن من دراسة المعلومات المتعلقة بمختلف المتعاملين الاقتصاديين. و يمكن توضيح ذلك في النقطتين التاليتين: (2)

**1. المعلومة عامل منافسة بالنسبة للمؤسسة:** إذ أن مقرر أو رئيس المؤسسة بحاجة إلى معلومات استراتيجية

تتعلق بأعماله من اجل:

- معرفة موقعه في السوق؛
- تعريف و تحديد نقاط قوته و ضعفه؛
- اكتشاف الفرص؛
- تسيير استراتيجية تطوير المؤسسة؛
- إطلاق منتجات و خدمات جديدة؛
- التمويع في أسواق جديدة؛
- التكيف مع تطورات محيط و بيئة المؤسسة؛
- عقد الشركات؛
- تنمية و تطوير تأثيره؛
- الحصول على مزايا تنافسية.

إن فنظام الذكاء الاقتصادي يتحكم في المعلومة في إطار قانوني (الضغط، اتصالات التأثير، استعمال الانترنت...)، و يجعلها كأساس يدفع بالمؤسسة إلى الرقي و الاستمرار.

(<sup>1</sup>) Institut des Haut Etudes de Défense National Association des Auditeurs Intelligence Economique, Groupe N° 1, *Gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise*, Juin 2007, p 13.

(<sup>2</sup>) Cyril BOUYEURE, *op-cit*, p p 5-7.

2. المعلومة عامل أمن و حماية للمؤسسة: إن حماية المعلومة هي رأس مال من اجل تطور و استمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال و التواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من اجل:

1.2. العمل بكل ثقة مع شركائها و مساعدتها داخل المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة و الإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية و التي تكون سياسة امن المؤسسة تعمل على:

- جرد المخاطر و التهديدات المحتملة؛
- حماية النظام المعلوماتي و المعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص بالمحاسبة، المشتريات، التسويق...، ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة...)
- وضع وسائل مادية للحماية الفعّالة؛
- إدخال بنود سرية داخل عقود العمل؛
- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة؛
- الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع.

2.2. الترابط المنطقي و الواضح بين الأفكار حول النشاطات و المشاريع و الاستراتيجيات؛

3.2. القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين طرق غير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التزوير،...)

لما سبق يمكن القول أن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي (المنافسة): يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبّر عن قدرتها على السبق و التفاعل و الحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذ المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات و إنما الوصول إليها قبل الآخرين فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين و لكن أيضا إبعادهم إذا أمكن ذلك، و الجانب الدفاعي (الحماية) يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها و توقعات شركائها و زبائنها و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

و تختلف الأهداف المرجوة من تطبيق الذكاء الاقتصادي من مستخدم لآخر، غير أن الغاية المشتركة بين هؤلاء جميعا تتمثل في اكتساب المزايا التنافسية و تصدر الأسواق في سياق العولمة و تحرير المبادلات الدولية،



كما تظهر أهمية تطبيقات الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمختلف القطاعات و الاجتماعية في الانتقال من مجرد بناء المؤسسة المعلوماتية في المؤسسة إلى تحليل الأعمال عن طريق تجميع المعلومات عن العمليات التي تقوم بها كالتسويق و البيع و أنشطة الخدمات و سلوك العملاء و أنظمة الموردين.

و صفوة القول أن آلية الذكاء الاقتصادي تعد كأحد المقومات الأساسية الداعمة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال البحث الدائم و المستمر عن كيفية استغلالها للمعلومات الاستراتيجية بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها و توظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات إلى ابعد حد ممكن. و هذا ما لاحظناه من خلال ما تم التطرق إليه بحيث أننا لاحظ جيدا من خلال الشكلين أعلاه أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من خلال جانبيه الهجومي و الدفاعي.

### ثانيا- أهداف نظام الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت أهداف النظام حسب آراء المؤلفين و يمكن التطرق إلى أهمها كما يلي:  
يمكن اختصار أهداف الذكاء الاقتصادي حسب *Jakobiak* في النقاط الآتية: (1)

- توقع الأسواق المستقبلية؛
- فهم استراتيجيات المنافسين؛
- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة؛
- حماية الفرص التنافسية.

و في مرجع آخر لـ *Jakobiak* يقول أنه لنظام الذكاء الاقتصادي ثلاثة أهداف متمثلة في: (2)

- تنافسية النسيج الصناعي؛
- حماية اقتصاد المؤسسات؛
- تدعيم سياسة التأثير.

أما حسب *Besson et Possin* فإن هدف الذكاء الاقتصادي يتمثل في إنتاج المعلومات الاستراتيجية و التكتيكية ذات قيمة مضافة عالية قصد توضيح عملية اتخاذ القرار و نشاط المؤسسة أو الدولة. (3) أي توفير أحسن المعلومات و وضعها في أيدي متخذي القرار من اجل اتخاذ أحسن القرارات و ضمان أحسن المراكز التنافسية للمؤسسة.

(1) JAKOBIAK François . (2001), *op-cit*, p 65.

(2) Ibid.

(3) NIANG Thiendou, (2004) : *Enjeux de l'intelligence économique*, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, voir le site : <http://ebad.ucad.sn/forciiir>

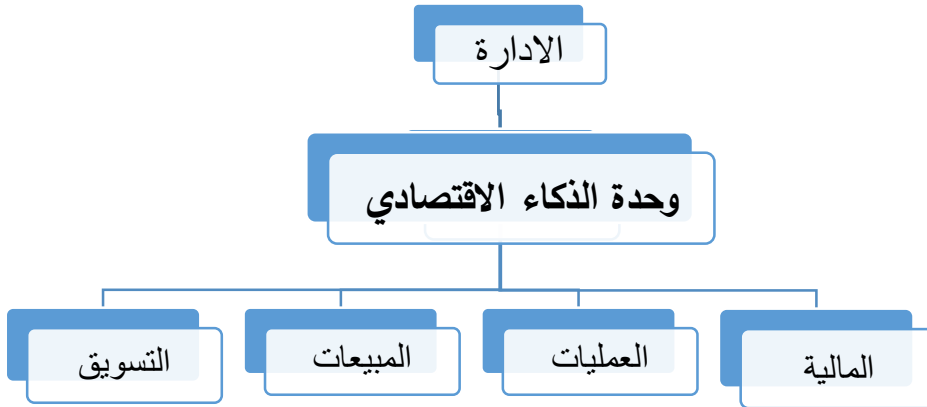
من خلال التعاريف المقدمة من قبل المؤلفين و الذي تم التطرق إليها في الفصل الأول من دراستنا، يمكن استنتاج أهداف متعددة لنظام الذكاء الاقتصادي منها:

- تحسين تنافسية المؤسسة؛
  - حماية ارث و نشاط المؤسسة و ضمان استمراريتها؛
  - حماية الإرث الوطني في بعديه التكنولوجي و الصناعي؛
  - السماح للمقررين و مسيري المؤسسة الحصول على معلومات قيمة.
- مختلف الأهداف و غيرها تؤدي إلى هدف واحد متمثل في تحقيق مركز تنافسي ضمن تحديات العصر الحادي والعشرين.

### ثالثا- أشكال نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة

إن نظام الذكاء الاقتصادي يأخذ أشكالا عديدة في المؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي:

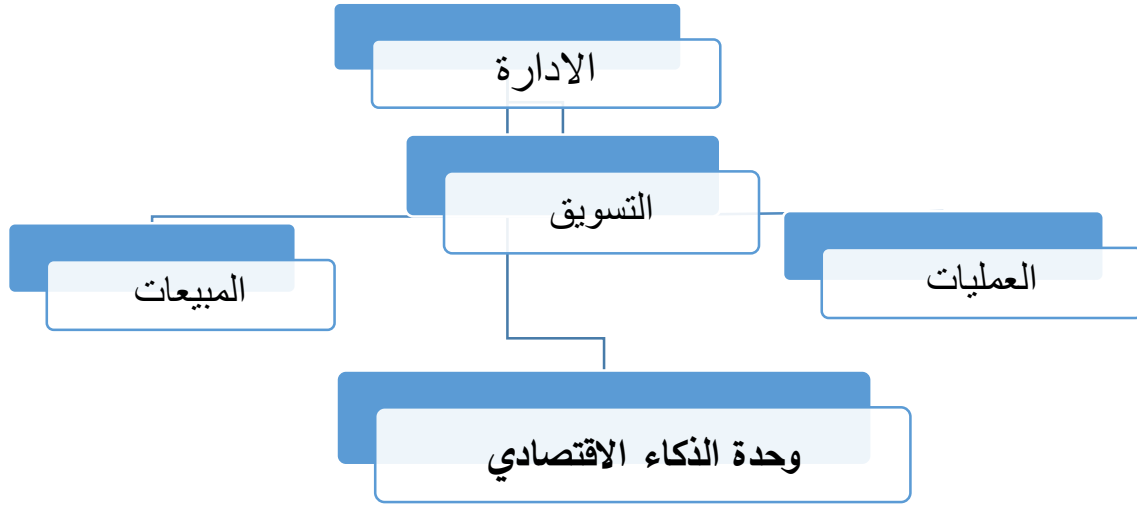
شكل رقم II. 08: مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة



Source : *intelligence économique ; un guide pour débutants et praticiens*. P 33. article disponible à partir le site : [www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نظام الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة و الإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط و عراقيل بل يتم بصفة مباشرة. كما أن هناك للذكاء الاقتصادي شكل آخر داخل تنظيم و هيكل المؤسسة يمكن التعرض إليه في الشكل الآتي:

شكل رقم II. 09: الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية

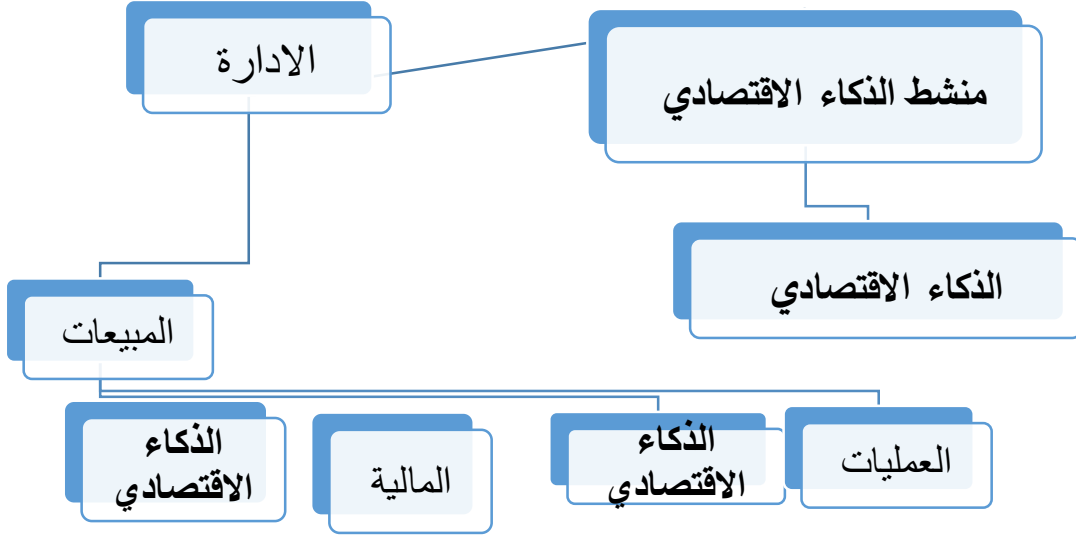


Source : *intelligence économique ; un guide pour débutants et praticiens*. P 34. article disponible à partir le site : [www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf)

الشكل رقم (09) يوضح لنا 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.

كما أن نظام الذكاء يمكن أن يكون 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 الشكل التالي يوضح ذلك.

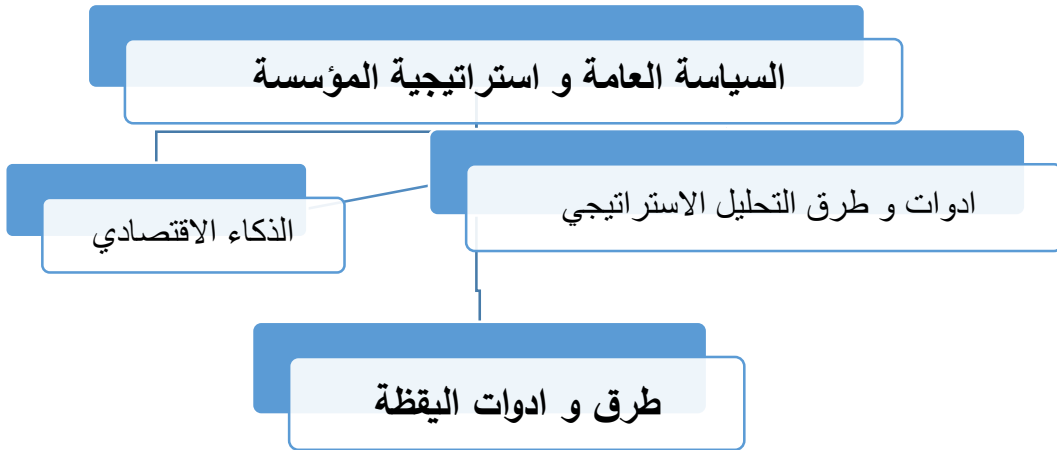
شكل رقم II .10: الذكاء الاقتصادي ضمن وحدات مختلفة في المؤسسة



Source : *intelligence économique ; un guide pour débutants et praticiens*. article disponible à partir le site : [www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf)

كما أن هناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي لتموقع النظام داخل هيكل المؤسسة و ذات التموقع موضح في الشكل التالي:

شكل رقم II .11: موقع الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة



Source : *intelligence économique ; un dispositif de gestion de l'information stratégique*, conférence club Intelligence économique du Clusir RhA, le 13 octobre 2010. Disponible le site électronique : [www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10.pdf).

من خلال الشكل رقم (11) 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، و بالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة.

### رابعا- خطوات تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي

أول ما تم طرح مصطلح الذكاء الاقتصادي من قبل مؤسسة الأبحاث Gartner في نهاية العام 1980، حيث تتصح Gartner المؤسسات الاقتصادية بالاستفادة من بينتها التنافسية العالية من أجل الحصول على أفضل الأسعار لشراء مكونات الذكاء الاقتصادي الأساسية. و أن تكون دائما على استعداد للحصول على التكنولوجيات الحديثة. و أن تستخدم الذكاء الاقتصادي في مجال الإدارة بمختلف مستوياتها و أقسامها و يتم ذلك باتخاذ الخطوات التالية: (1)

- التنوع في طرق إدارة محفظة الذكاء الاقتصادي.
- إحداث التكامل بين الذكاء الاقتصادي و متطلبات العمل.
- إرساء ثقافة التعامل مع المعلومات و تحليلها لدى المستخدمين.
- تأسيس بنك معلومات يدعم استراتيجية الذكاء.

انطلاقا من هذا، تجد المؤسسات نفسها في حاجة ماسة لاعتماد الذكاء الاقتصادي في استراتيجياتها التطويرية و التحسينية و الاستباقية من أجل إحكام السيطرة على السوق المتميز بالتنافس الدائم، عند تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار عشر خطوات رئيسية والتي يمكن أن تذكر كالتالي: (2)

(1) منير نوري، (2004): معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، ص 88.

(2) فاطمة الزهراء كياش، (2012): الذكاء الاقتصادي كخيار لتفسير عدم استقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الاقتصاديات الناشئة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير المنشورة، في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية، 2011-2012، ص140.

- الخطوة 1:** كسب الإدارة التنفيذية التأييد والالتزام للذكاء الاقتصادي أو العملية لن تنجح؛
- الخطوة 2:** يتم تعيين مدير الذكاء الاقتصادي، الذي سيقود العملية عن طريق وضع المبادئ، الأهداف والتوجيهات الواضحة والموضوعية لوظيفة الذكاء الاقتصادي، مهام المنافسة، مهارات ومصالح أعضاء الفريق دون تشتيت انتباه الفريق؛
- الخطوة 3:** تحليل سلوك أصحاب المصلحة (*stakeholder*) لتحديد من هم مستعملي نظام الذكاء الاقتصادي، الغرض من احتياجهم للنظام، كيف سيكون مستعمل ومتى سيكون مطلوب؟
- الخطوة 4:** تحديد الهدف، الاتجاه والسياسات من المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة الثالثة، وتوسيع البيان من الذي سينفعه النظام، والخدمات والمنتجات التي يتم تسليمها؛
- الخطوة 5:** إجراء تدقيق للمعلومات، ما هي المعلومات التي توجد بالفعل في المنظمة لدعم الاحتياجات التي تم تحديدها كما في الخطوة الثالثة، ويدعم التركيب الموجود لإيصال هذه المعلومات في المنظمة؛
- الخطوة 6:** إجراء تحليل *SWOT* في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات لعملية الذكاء الاقتصادي؛
- الخطوة 7:** إجراء تحليل ميداني للقوة، الذي يمكن من خلاله معرفة العوامل التي يمكن أن تعيق عملية الذكاء الاقتصادي؛
- الخطوة 8:** تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تكفل نجاح العملية؛
- الخطوة 9:** اتخاذ قرار بشأن وضع استراتيجيات لإنشاء أو تطوير نظام ذكاء اقتصادي ذو قدرة في المنظمة والأساليب التي سيتم اتخاذها؛
- الخطوة 10:** تحديد خطط العمل التي ستكون ضرورية لتقديم الاستراتيجيات وتوزيع المسؤوليات، والأطر الزمنية، وتقييم ومراجعة هذه الأعمال؛
- الخطوات المذكورة المبينة أعلاه يمكن أن تتبع في جميع أنواع المؤسسات، واستعمال هذه الطرق المنتظمة لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يمكن أن تضمن نجاح العملية.

### خامس- شروط فعالية نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة

قبل الشروع مباشرة في تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة هناك عدة شروط يجب توفيرها و التأكد من جودتها من اجل ضمان الفعالية و الاستمرارية متمثلة في: (1)

- 1- **إرادة مسيري المؤسسات:** من اجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع و أهميته للمؤسسة من اجل تفعيل كل طاقاتهم فيه؛
- 2- **وجود رؤية واضحة حول استراتيجية المؤسسة:** بدون هذه الرؤية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء اقتصادي، هذا الأخير مرتكز أساسا على مصلحة استراتيجية المؤسسة؛
- 3- **الوسائل البشرية:** معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسة و يتبادلها العمال فيما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، و هذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة، إضافة إلى وجود مختصين في المعلومات و الوثائق؛
- 4- **شبكات الاتصال:** تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات و معرفة المفيدة منها و تطبيقها، و تحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من اجل تكريس الوقت الملائم له؛
- 5- **مديرية المؤسسة:** هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته، كما أن عليها اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها؛
- 6- **مصادر المعلومات و الوثائق:** يجب على مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها، و التي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، و أهدافها إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة؛

(1)BOUADAM Kamel et HAMMADI Mourad, (2010) : *Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME*, و رقة عمل مقدمة ضمن فعاليات مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص ص 10-11.

- 7- المصادر المنهجية و التقنية: جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة و الاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف...) و وسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت...).
- 8- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، و التحكم الجيد فيه لان السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها؛
- 9- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون المؤسسة للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة بمعنى يجب إعادة تنظيم هيكل و بنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف لتخفيف من المستويات التسلسلية التي تعيق حركية المعلومة.
- 10- روح جماعية قوية: و هذا بين مختلف الموظفين.
- 11- توفير وسائل و ميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي.

#### الفرع الثالث: الذكاء الاقتصادي كمدخل لحوكمة المؤسسة

تعتبر حوكمة المؤسسات\* *Corporate Governance* مصطلح اقتصادي حديث نسبيا، يعني إخضاع المؤسسات المساهمة للقوانين والأنظمة التي تفرض المراقبة والمتابعة وضمان أن تتسم بيانات تلك المؤسسات وممارساتها الإدارية و المالية بأقصى درجات الإفصاح والشفافية لحماية حقوق المساهمين.

الذكاء الاقتصادي نمط من أنماط الحوكمة يتجلى في خلق ديناميكية المؤسسة، على أساس الاستراتيجيات القانونية الدفاعية والهجومية، داخليا وخارجيا. وتهدف هذه الاستراتيجيات تنمية وحماية نفوذها مع ترقب مستمر والقدرة على الاستجابة للتهديدات والتطورات لأنواع مختلفة من البيئات (التنافسية والاقتصادية والمالية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية والإعلامية، والأحداث...).<sup>(1)</sup>

إن الذكاء الاقتصادي مبني على ثلاث أبعاد متكاملة ومترابطة تكمن في اليقظة، أمن المعلومات والتأثير والنفوذ. إذ أن إتباع هذه الأبعاد يسمح للمؤسسة على حد سواء إتباع سياسة دفاعية وهجومية لجعلها أكثر كفاءة و قدرة على المنافسة.

\* ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

(1) فاطمة الزهراء كباش، مرجع سابق، ص189.



في الواقع، الذكاء الاقتصادي وسيلة للحوكمة من خلال (القيادة + الرقابة) للمؤسسة، وإذ يجب على هاتين الاستراتيجيتين أن تمنح للمؤسسة قدرة منافسة جميع الشرائح من رأسمالها غير المادي (المساهمين رأس المال، ورأس مال العميل، العلامة التجارية ورأس المال والبيئية والاجتماعية، شركاء رأس المال والموردين، ورأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، والمعرفة التكنولوجية لرأس المال ورأس المال ونظم المعلومات).

تطبق الذكاء الاقتصادي من قبل جميع الموظفين على جميع المستويات، ويبدأ من أعلى مستوى للمؤسسة ويفوض أي نمط من التفكير والاتجاه الرأسي، إذ يمكن من تطوير الموظفين، وتشجيع الحوار وتبادل الآراء مع الآخرين لتحقيق الاستفادة القصوى من وسائل الإعلام الاجتماعية والمساحات التعاونية، وحفز المبادرة والمساءلة والتعرف على خبراء حقيقيين في المؤسسة عن طريق مساهمة فعّالة. (1)

وهذا أيضا هو الرغبة في الحفاظ على زمام المبادرة من خلال الابتكار التكنولوجي، من خلال شراكات بحثية، مع الانفتاح على مجموعات الأعمال في المشروع (مثل التكتلات والتجمعات)، عن طريق اختيار السياسات ذات الصلة، على سبيل المثال الاختيار بين حماية براءات الاختراع ونموذج أكثر تعاونا من "الابتكار المفتوح". إن تقديم المعلومات الاستراتيجية في الوقت المناسب، إلى الشخص المناسب في السياق الصحيح، للحصول على ميزة تنافسية دائمة.

إن العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الحوكمة التنافسية التي تربط بين المفهومين تثير عدت تساؤلات حول القضايا الرئيسية التي تهدف إلى التوصل إلى ممارسات الإدارة المستدامة. هذا المفهوم يؤدي إلى توضيح ثلاثة جوانب فعّالة بالمقارنة مع الممارسات التقليدية و المتمثلة في: (2)

- محاولة الترشيد لتعكس درجة من عدم اليقين والمخاطر الكامنة في العمل الجماعي (نهج استراتيجي أكثر دقة وأكثر صرامة في وضع الاختيار والتقييم المنتظم لآثار الإجراءات المتخذة)؛
- تولي المزيد من الاعتبار لتنوع أقطاب متعددة لاستخدام السلطة لوضع إجراءات للحوار والتبادل والتفاوض بين أقطاب النفوذ؛
- الرغبة في تطوير استراتيجيات المشاركة لإشراك أصحاب المصلحة في قرارات التنمية من خلال إشراكهم في بناء الاختيارات الجماعية.

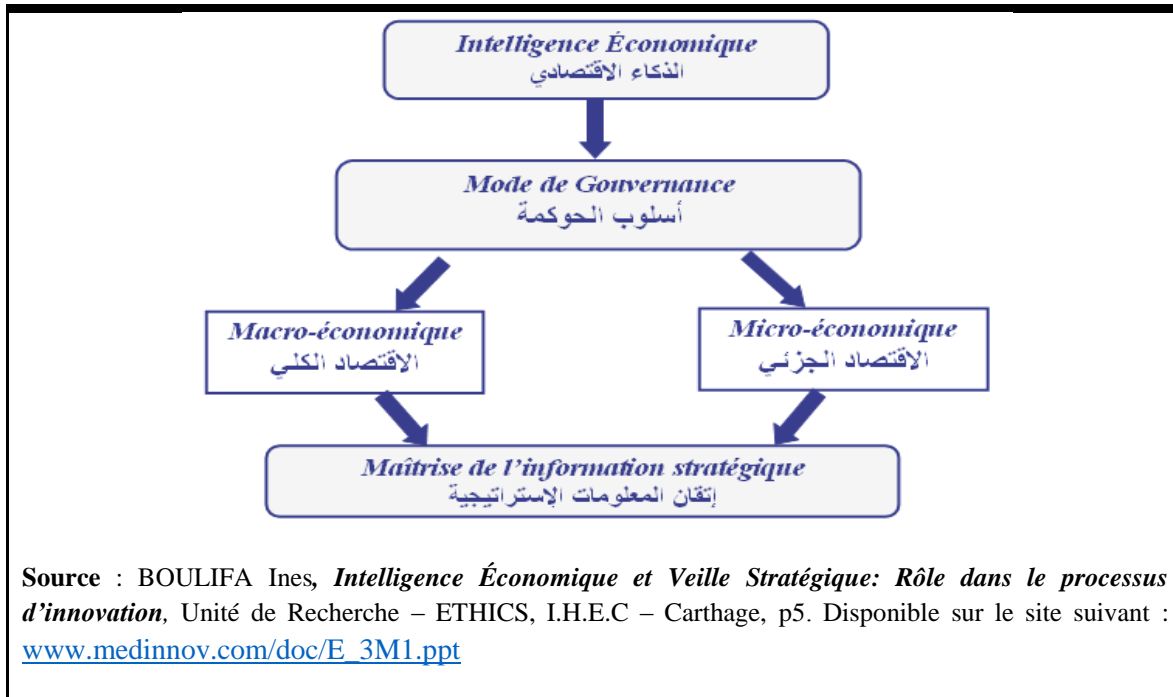
(1) فاطمة الزهراء كباش، مرجع سابق، ص 189.

(2) DELBECQUE Eric, (2008) : *Management et l'intelligence économiques*, cahiers de la sécurité, N°4, Avril- Juin 2008, p 38.

الحوكمة في الواقع تثير الانتباه إلى تعدد الجهات الفاعلة، في إطار منطوق مختلف، والتي تشارك في العملية باعتماد على العمل الجماعي. وهو ينطوي على المشاركة والتفاوض والتنسيق وبناء توافق الآراء الاستراتيجي. هذا النمط من الحوكمة يكون على أساس السلطة والتسلسل الهرمي، وإنما تساند الثقة والتعاون. هذه هي العناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي لسببين على الأقل: (1)

- الجهات الفاعلة من جميع الأنواع طلب متزايد على المشاركة في صنع القرار لأنهم قادرون على تقديم حلول جديدة للمشاكل الجماعية؛
  - لا يوجد أي عون ليس لديه المزيد من المعرفة والموارد اللازمة من أجل حل المشاكل المحققة. هناك حاجة إلى عملية متكررة من التفاعل / التفاوض بين الأطراف المعنية غير المتجانسة على نحو متزايد.
- و الشكل الموالي يوضح علاقة الذكاء الاقتصادي بالحوكمة من خلال تقديم معلومات استراتيجية مفيدة.

## شكل رقم II .12: علاقة الذكاء الاقتصادي بالحوكمة



Source : BOULIFA Ines, *Intelligence Économique et Veille Stratégique: Rôle dans le processus d'innovation*, Unité de Recherche – ETHICS, I.H.E.C – Carthage, p5. Disponible sur le site suivant : [www.medinnov.com/doc/E\\_3M1.ppt](http://www.medinnov.com/doc/E_3M1.ppt)

من خلال هذا الشكل يتضح أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن نمط من أنماط الحوكمة حيث تعتبر المعلومات الاستراتيجية مورد أساسي للذكاء الاقتصادي من خلال تحليل الاقتصاد الكلي والجزئي واتخاذ الإجراءات

(1) DELBECQUE Eric, *op-cit*, p 38.

اللازمة لحمايتها، وتوصيلها إلى محتاجيها مع ضمان إتاحتها للجميع بنفس القدر، كما أن الذكاء الاقتصادي يعمل على التنسيق بين الجهات الفاعلة في الاقتصاد، مما يسهل على المؤسسات تبني مبادئ الحوكمة.

### الفرع الرابع: الذكاء الاقتصادي كنمط لتحسين أداء المؤسسة

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة. فالأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقروناً برضى الزبائن، والاستئثار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها وتجاه المجتمع.

مادامت منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقنية المعلومات والاتصالات فضلاً على أن أغلبها تتجه حالياً نحو الاقتصاد المعرفي، فإن كل ذلك يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. إن ناتج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى الزيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق و الريادة.

كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف، النشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم.

أما دور الذكاء الاقتصادي في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل بالنقاط الآتية: (1)

- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص في النقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناغم والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب و مردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

(1) فاطمة الزهراء كباش، مرجع سابق، ص 138.

- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وإن تطبيق الذكاء الاقتصادي في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكار طرق أكثر فاعلية.
- يقود الذكاء الاقتصادي إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار .
- في هذا الصدد أجريت دراسة عالمية على تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي على الشركات الكبرى، ومن خلالها تم استخلاص المنافع التالية للذكاء الاقتصادي: (1)
- تحسنت نوعية جودة المعلومات المستلمة؛
- تعجيل اتخاذ القرارات؛
- تحسن بشكل منظم، جمع وتحليل المعلومات وكذلك نشرها؛
- تعزز التأثير وزاد الوعي؛
- تحسين عملية تحديد الفرص والتهديدات؛
- توفير الوقت والتكلفة.

### المطلب الثالث: دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة و النامية على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعلومة و انفتاح الاقتصاديات و تحرير الأسواق، و تعتبر كذلك التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسة و التي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود و مخاطر. و عليه وجب تحسينها و هذا من خلال تركيز المؤسسات على النقاط الآتية: (2)

▪ **التركيز على تكنولوجيا العمليات:** يعني ذلك التركيز على نظم إنتاج و تصنيع مرنة و مختلفة لأن المستقبل سوف يكون لمن ينتج أفضل. حيث أن التركيز على هذه التكنولوجيا يعد ركيزة أساسية من ركائز اقتصاد المعرفة، و التي تظهر أكثر جلاء في الاستعمال المكثف و الضروري لمختلف البرمجيات كقطاع رئيسي

(1) SEWDASS Nisha, *op-cit*, p 32.

(2) استخلص الباحث آليات و أسس تحسين التنافسية من خلال اعتماده على المراجع التالية:

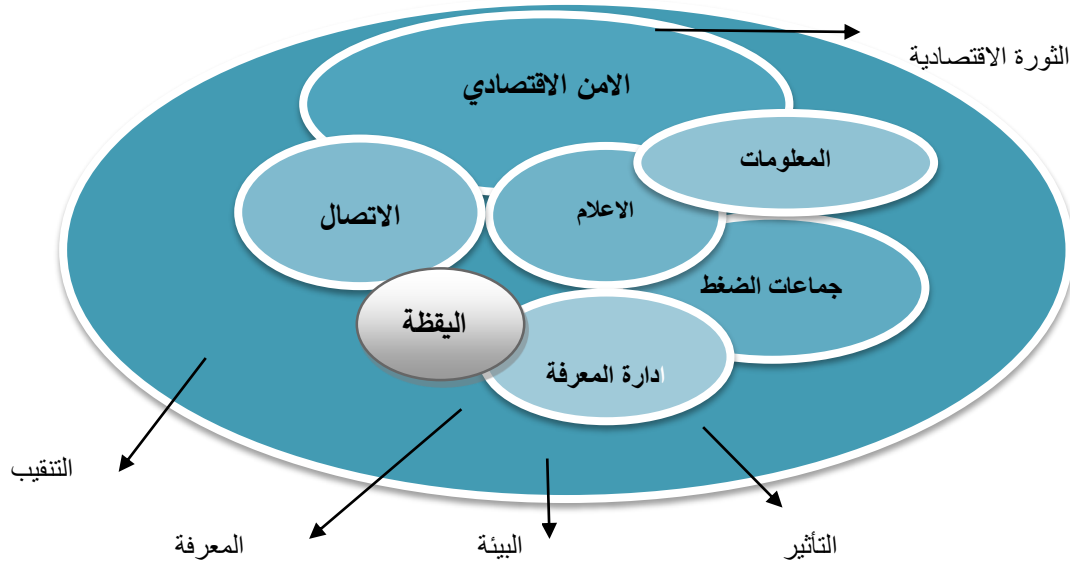
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص 515.
- عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 213.

في قطاع المعلوماتية، كما تمثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حاليا ثورة صناعية ثالثة بكل ما تحمله هذه الثورة من تحولات و قفزات علمية و معرفية عالية المستوى و التقانة.

- **التركيز على نشاط البحث و التطوير و الإبداع:** يهدف هذا الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم و إنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل. فوظيفة البحث و التطوير أضحت ذات مكانة رفيعة و استراتيجية داخل المؤسسات التي تبحث عن زيادة الأسواق، كونها أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية الجديدة أو المتجددة، كما تعد هذه الوظيفة داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة.
- **الاستفادة من تجارب الآخرين و المنافسين الأقوياء:** يساعد التعلم عن طريق شراكة المؤسسات من تطوير القدرة التنافسية لها.
- **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO):** إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة ISO و يحقق لها مجموعة منافع كثيرة منها السمعة المشرفة في السوق، التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة ISO.

النقاط التي تم التطرق إليها و غيرها تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الناشطة في بيئة الأعمال الراهنة، و للالتزام بالنقاط المجتمعة يمكن اللجوء و تطبيق الذكاء الاقتصادي الذي يعد كنظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبيين: الأول دفاعي من اجل اكتشاف التهديدات و تجنبها، و الثاني هجومي 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 و التكلفة و بثها للأعوان الاقتصاديين من اجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص عدم التأكد و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي. و يمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يجمع في نطاقه مجموعة من المفاهيم المتمثلة في: اليقظة، الأمن الاقتصادي، المعلومات، إدارة المعرفة، جماعات الضغط، إلا انه يظل مفهوم مستقل. و الشكل الآتي يوضح المفاهيم المرتبطة بنظام الذكاء الاقتصادي.

شكل رقم II .13: المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي



Source : IAAT : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, (2005) : *la veille stratégique du concept à la pratique* , note Synthèse, JUIN 2005, p3.

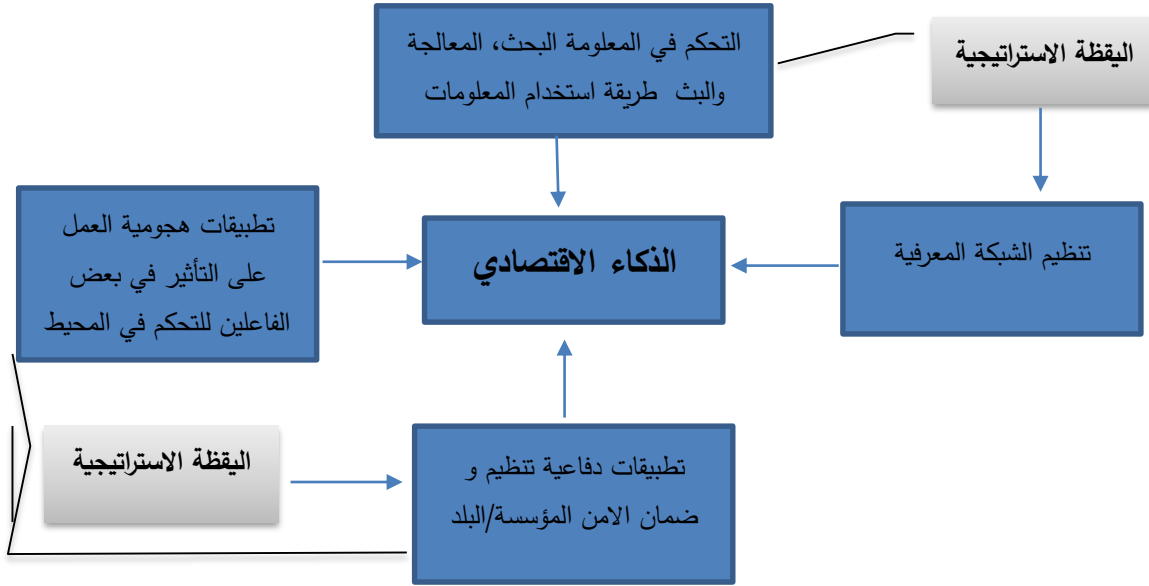
من خلال الشكل أعلاه يمكن استنتاج بأن نظام الذكاء الاقتصادي يقوم على منهج لإدارة المعلومات ذي أبعاد ثلاث أولها بعد استعلامي يحدد معالم بيئة النشاط، يسانده بعدين إضافيين، أحدهما دفاعي يمثل إجراءات الأمن و الحماية، و الآخر هجومي ينفذ غالبا بغرض ممارسة الضغط و التأثير على الأطراف الخارجية. و للتعلم في هذه المسألة، سيتم إفراد هذا العنصر عن أبعاد المفهوم المذكور، بدءا بنشاط الاستعلام، مرورا بمقتضيات امن و حماية الإرث المعلوماتي، وصولا إلى التوظيف الهجومي للمعلومات عبر تقنيات الضغط و التأثير. و فيما يلي سيتم تبيان العلاقة النظرية بين كل أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة.

الفرع الأول: اليقظة الاستراتيجية كبعد استعلامي لتدعيم تنافسية المؤسسة

تكشف اليقظة الاستراتيجية عن البعد الاستقصائي لنظام الذكاء الاقتصادي، و المتمثل في المتابعة المنهجية و الدائمة لبيئة النشاط، بغية التمكن من جمع المعلومات ذات الصلة بكل ما يهم المؤسسة. فبهذا يعتبر البعد الاستعلامي لنظام الذكاء الاقتصادي ذات أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات و كذا بالنسبة للدول، حيث يعتبر كمسار معلوماتي ووسيلة هامة لتحسين القرارات الاستراتيجية و التنافسية للمؤسسة و هو الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة.

و الذكاء الاقتصادي يركز تركيزا خاصا على اليقظة الاستراتيجية التي تقدم معلومات مهمة في مجال من مجالات المؤسسة، فرصها للمحيط بطريقة استراتيجية يسمح لها بالتنبؤ بالأحداث المتوقعة قبل حدوثها، ما يسمح بالتحرك و التصرف في وقت مبكر لتفادي أي نتيجة غير متوقعة تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على أنشطة المؤسسة، و مكانتها ضمن كل هذا تظهر من خلال الشكل الموالي:

### شكل رقم II. 14: مخطط موقع اليقظة ضمن نظام الذكاء الاقتصادي



Source : LESCA Nicola, CARON-FASAN Marie-Laurence, (2006) : *veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Lavoisier, Paris, p 184.

و بالتالي يمكن القول في هذا السياق بأن اليقظة الاستراتيجية تمثل البعد الاستعمالي للذكاء الاقتصادي و كذا السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة الإصغاء المسبق و الإرادي لبيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار و تقاؤها و التقليل من آثارها، حيث تتضمن عملية اليقظة الاستراتيجية تجميع و توزيع و تحليل المعلومات الاستراتيجية و نشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية، لذلك يمكن اعتبارها عملية استراتيجية لتزويد المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس و مقاييس علمية ومن أبرزها و الأكثر إتباعها نذكر:

أولا- دراسة السوق: تعتبر دراسة السوق أسلوبا مهما لممارسة عملية اليقظة و تطويرها، حيث أن دراسة السوق تتكون من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق و المتمثلة في الزبائن الحاليين و المرتقبين (حاجات و رغبات الزبائن، عادات الاستهلاك و الشراء...)، تقدير الموردين و عروضهم، المنافسين و ما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي

و آثارها في السوق،... و للقيام بهذا الدراسات غالبا ما تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات و التي هي موضحة في الشكل التالي: (1)

## شكل رقم II. 15: خطوات دراسة السوق



Source : KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, (2000) : *marketing management*, dixième édition, publi-union, Paris, p 142.

ثانيا- التحليل الاستراتيجي SWOT: هو تحليل بيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف و كذا تشخيص البيئة الخارجية التي تمكن من كشف الفرص و التهديدات. حيث يهدف تحليل SWOT إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات استراتيجية و تنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة تتمتع بقدرات و كفاءات داخلية، فهذا سيشجع المؤسسة تبني استراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو و زيادة حصتها التسويقية و خلق مزايا تنافسية جديدة و حاسمة. أما في الحالة العكسية فالمؤسسة يمكنها اختيار استراتيجية دفاعية تخفض من أخطار التهديدات و آثار نقاط ضعفها و الحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها. (2)

### الفرع الثاني: حماية الإرث المعرفي كبعد دفاعي لتدعيم تنافسية المؤسسة

أصبحت المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة في ظل ظهور الترتيب الاقتصادي الجديد مطمعا لحفائها و منافسيها على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها. وفي ظل عجز الطرق التقليدية عن تأمين المعلومات، فإن الذكاء الاقتصادي يعد من أكثر التطبيقات الإدارية الحديثة و الرائدة للمؤسسات الاقتصادية و الذي يقوم على مقارنة أمنية شاملة و متكاملة، توفر الحماية القانونية و التقنية، بما يكفل الحفاظ

(1) KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, (2000) : *marketing management*, 2<sup>ème</sup> édition, publi-union, Paris, p 142.

(2) جمال الدين محمد المرسي و آخرون، (2002): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، عمان، الأردن، ص 240.



على الإرث المعرفي و التقني من أنشطة التجسس و الاختراق و التسرب في خضم كل المستجدات الحاصلة.  
(1)

إن المحافظة على سرية معلومات المؤسسة و حمايتها من أوجه التجسس الاقتصادي و الممارسات الغير مشروعة من قبل المنافسين تعتبر الهدف الأهم الذي يسعى الذكاء الاقتصادي للوصول اليه. حيث أن من بين المخاطر التي يتعرض اليها الإرث المعرفي نذكر أهمها فيما يلي: (2)

- **الاطار الغير متوقعة:** هي كل ما يتعرض له الإرث المعرفي من اخطار مفاجئة تكون السبب في الاضرار به، من بينها الكوارث الطبيعية، الانفجارات،....
- **الاطار المفتعلة:** الاستهداف المقصود للأسرار التجارية الاستراتيجية، و اختراق مختلف الأنشطة من بحث و تطوير، و ذلك بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية.
- **عدم دقة المعلومات:** إن المعلومات غير الدقيقة قد تؤثر على اتخاذ القرار في المؤسسة او في الاقتصاد ككل، و بالتالي فان أي لبس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي الى انحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف، و تجدر الإشارة هنا الى ان تسريب أي معلومات غير دقيقة قد مفتعل من اجل تضليل المؤسسة او بمحض الصدفة.

إن المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة مستهدفة بقوة من طرف المنافسين، حيث اشتداد الرغبة في الاستيلاء عليها بشتى الطرق حتى و إن تطلب الأمر سلوك الطرق غير المشروعة و التي تتجسد أساسا في أنشطة التجسس الاقتصادي لذا لا بد من إيجاد ضمانات كافية حماية الإرث المعرفي تتمحور أساسا في تبني إجراءات أمنية للذكاء الاقتصادي الذي يعمل على البحث والتحليل و نشر و إثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، و هذه الأخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة و المحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسات تستجيب لأدنى تغييرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، و عليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية و ضمان استمراريتها. حيث أن حماية الإرث المعرفي ترتبط بالجوانب التقنية و القانونية و الأخلاقية للذكاء الاقتصادي، التي تقوم على التعامل الشفاف مع المعلومات ذات المصادر المفتوحة، و تجنب الوصول

---

(1) جمال الدين سحنون و عبد القادر فاضل، (2006): **الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي الشلف، يومي 17 و 18 افريل 2006، ص 02.

(2) منصف ميقاويب، مرجع سابق، ص 108.

غير المشروع للمعلومات السرية. و عليه يتوجب وضع استراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية و التقنية و القانونية ذات الصلة، وتقوم على: (1)

- تعريف المعلومات الاستراتيجية و الحساسة الواجب حمايتها في المقام الأول مع وضع حدود النشر المتعلقة بها، إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسريانها، بما يكفل إيصالها لمن يحتاجها مع الحيلولة دون وقوعها في حوزة من لا يحق له ذلك، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.
- وضع استراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين تقوم على تحديد الأساليب التي يمكن لهم استخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة و كفاءة كل أسلوب منها، تمهيدا لوضع الإجراءات الكفيلة بمواجهتها، و تقليص المخاطر الناجمة عنها.
- إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين و التدريب، و سرية المراسلات الإدارية، إضافة إلى تشديد معايير الدخول و الخروج من المؤسسة، و كذا إعلام و تحسيس المرؤوسين بالأهمية الاستراتيجية للمعلومات، ليدركوا بأنفسهم ضرورة حمايتها.
- حماية المؤسسة من القرصنة الالكترونية وعمليات التخريب المعتمد للبيانات و المعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف المنافسين: حيث ان تتجسد هذه الاعمال غير المشروعة مثل اطلاق فيروسات او غيرها من البرامج الضارة لتدمير الأجهزة او البرامج المملوكة للمؤسسة او تدمير نظام التشغيل او تعطيل شبكة المؤسسة أو سرقة هويات العاملين بالمؤسسة او انتحال شخصيات زبائن المؤسسة، و يمكن التصدي لهذه الأعمال اللاأخلاقية بمجموعة من الإجراءات الوقائية من بينها:
  - حفظ نسخة احتياطية من الملفات والمجلدات، بحيث أنه لو فقدت بيانات او معلومات نتيجة لابتلائها بالفيروسات يكون هناك نسخة منها؛
  - استخدام برنامج حماية امن الانترنت و التي تمكن من السيطرة على ملفات تعريف الارتباط Cookies لمنع ارسال المعلومات الى المواقع؛
  - على القائمين بالنشاط الالكتروني داخل المؤسسة مراقبة الحركة في موقع المؤسسة، و تأكد من ان موقع الويب الخاص بهم آمن على النحو المطلوب و انه يمكن التردد للدخلاء خلال أجهزة الكشف و ذلك للحماية من الاختراق؛
  - استخدام جدران الحماية الى اقصى حد ممكن؛

(1)DELBECQUE Eric, *op-cit*, p 73.

- الخادمت *Serveurs* التي تدير مواقع عامة يجب ان تكون محمية بشكل منفصل عن شبكة العمليات.
- التكتم عن الاسرار الصناعية و المتمثلة في براءة اختراع او أية معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة فانه يجب الإشارة الى ان القانون لا يقر سوى حماية قانونية ضعيفة تشوبها العديد من التغيرات الخاصة بموضوع سرية المؤسسة هنا يمكن القول بان الناحية القانونية تعتبر كإجراء أساسي مهمته حماية اسرار المؤسسة التي تنحصر فيما يسمى بحماية سرية الصنع؛<sup>(1)</sup>
- اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية، الصناعية و الاقتصادية من الاستغلال غير المشروع و خاصة أن معظم التشريعات العالمية تقر تدابير لحماية براءات الاختراع و حقوق النشر و التصنيع، و تردع الغش المادي و الالكتروني، و تتيح متابعة المخالفات المذكورة قضائيا. و بالإضافة إلى الأساليب المذكورة آنفا، تظهر الحاجة إلى رسمة معارف المؤسسة و تثمينها، للمساعدة على الحفاظ على ارثها المعلوماتي من الضياع و فقدان. و لضمان مشروعية و نزاهة أنشطة الذكاء الاقتصادي، ظهرت في معظم الدول المتقدمة جمعيات مهنية تعنى بهذه المسألة، تعرف بجمعيات محترفي الذكاء الاقتصادي، الذي تبذل جهودا حثيثة في سبيل الرقي بأخلاقيات الذكاء الاقتصادي كمهنة مشروعة و بعيدة كل البعد عن الممارسات الخاطئة أو الضارة كالجوسسة و غيرها.<sup>(2)</sup>
- و أخيرا يمكن القول أن المحافظة على الإرث المعرفي و السرية التامة للمعلومات ضرورة ملحة لكافة المؤسسات الاقتصادية إلا أنه قد تجد المؤسسة نفسها مطالبة من قبل محيطها الداخلي و الخارجي بتقديم و نشر معلومات متعلقة بمكانة المؤسسة اقتصاديا داخليا و خارجيا، لذا تجد المؤسسة نفسها بين مفترقين السرية من جهة و موقعها التنافسي من جهة أخرى. و عليه لا يجب على المؤسسة حجب كافة المعلومات المتعلقة بها لكي لا تفقد مصداقيتها و لا ينساب الغموض حول وضعيتها خاصة بالنسبة لشركائها تجنباً لعدم ارتيابهم من العمل معها.

(1) جمال الدين سحنون وعبد القادر فاضل، مرجع سابق، ص 03.

(2) BRYANT Patrick, (2001) : *Setting the Record Straight*, competitive intelligence review, V12, Issue 1 (1 st quarter 2001), John Wiley and Sons, Inc, p 01.

الفرع الثالث: أنشطة الضغط و التأثير كبعد هجومي لتدعيم تنافسية المؤسسة

إن الذكاء الاقتصادي يعكس تبادل علاقات التفاعل بين المؤسسات و متغيرات بيئة نشاطها القريبة و البعيدة، حيث يتضمن في شقه الأساسي تحصيل المعلومات قانونيا، و بثها داخل المؤسسة بهدف دعم متخذي القرارات فيها، و كذا إلى خارجها بهدف ممارسة الضغط على عناصر البيئة الخارجية و التأثير على مواقفها و سلوكياتها، وهكذا بضم نشاطي الضغط و التأثير إلى الذكاء الاقتصادي، فانه يصبح حلقة دائرية، لان المصادر التي انطلقت منها المعلومات في البداية، أصبحت هدفا لاستقبالها في النهاية. من هنا يمكن فهم تطبيقات الضغط و التأثير على رفض لقبول البيئة كقيد، و لقوانينها و عناصرها كمعطيات، و مفهوم نشاط الضغط و التأثير يعكس: 'كل نشاط منظم على مستوى المؤسسات، أو الهيأت أو التجمعات المهنية أو الاقتصادية، يستهدف الدفاع عن حقوق و مصالح فئة أو جهة معينة، أمام التنظيمات التي من شأنها اتخاذ القرارات المؤثرة عليها'. (1)

إن سياسات الضغط و التأثير تعد من المكونات الأساسية للذكاء الاقتصادي الممارس من قبل الحكومات و مؤسساتها الرسمية و الاقتصادية على حد سواء، و إن كانت الأخيرة اقل أهمية من سابقتها، و هو ما يمكن الاستدلال عليه من خلال النماذج التالية: (2)

- خلق شبكة التزامات، عبر تقديم خدمات صغيرة للطرف المعني، كتحديد هدايا أو خدمات لمتخذي القرار في الهيئات العمومية، لخلق شعور لديهم بالالتزام نحو الجهة المانحة للهدية.
- الضغط الاجتماعي: عند تعذر إقناع جهة أو شخص ما برأي أو بوجهة نظر معينة، يتم التوجه لإقناع بعض المقربين منه بالفكرة، ليتولوا هم مسؤولية إقناعه بها.
- الاعتماد في تسويق بعض القرارات على الأشخاص ذوي التأثير الأدبي، الفكري أو العلمي.
- الاعتماد على المعلومة السرية و الخاضعة للرقابة التي تتجح أكثر من غيرها في إقناع المتلقي بقيمتها.
- الدعاية المضللة ضد خصم منافس ما بهدف زعزعة موقعه التنافسي، و هو ما يمكن مواجهته بالتحكم الجيد في المعلومات و بث الحقيقة.

(1) JAKOBIAK François, (2006) : *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser* , 2<sup>ème</sup> tirage, Paris, organisation, p 172.

(2) DESSELAS Stéphane, *lobbying et intelligence économique : des disciplines concurrentes ou complémentaires ?* , disponible sur le site électronique : [www. Abhatoo.net.ma/.../intelligence – économique/lobbying- et –intelligence](http://www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence) vu le (01/04/2013 à 14 :51).

من خلال ما سبق أنفا يمكن استنتاج بأن للذكاء الاقتصادي بعدا هجوميا يتمثل في نشاط الضغط و التأثير حيث يتم نشاط الضغط عبر المجموعات الضاغطة أو اللوبيات (Lobbying) و التي تمثل مجموعة منظمة أو هيئة تسعى للتأثير على قرار أو مشروع ما، كما يمثل نشاط الضغط أداة لخدمة سياسات التأثير و الذي يمكن استخدامه بغرض دعم الموقع التفاوضي للمؤسسة، من خلال التأثير على القرارات العمومية الصادرة عن الحكومة المحلية، أو الحكومات الأجنبية من جهة و كذا لإضعاف المنافسين أو العملاء أو الموردين و غيرهم من المتعاملين من جهة أخرى.

و خلاصة القول أن نظام الذكاء الاقتصادي يدعم و يحسن الوضعية التنافسية للمؤسسة في عصرنا الراهن، من خلال اعتماده على أنشطة ترصد البيئة الداخلية و الخارجية، بغية تشخيص نقاط القوة و الضعف، و كشف التهديدات و استغلال الفرص و استباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي و خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط و التأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.

كما يمكن توضيح مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية و التي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية و التكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الخطأ و يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال و بالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع و تقديم الخدمات بشكل أحسن، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الإنتاجية و الذي يعكس على تخفيض الأسعار، و يعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة و كذلك الربحية و بالتالي تحسين تنافسية المؤسسة، و يمكن توضيح مساهمة و دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال العناصر التالية: (1)

▪ **المساهمة في تحسين الإنتاجية:** إن تأثير نظام الذكاء الاقتصادي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية يظهر من خلال التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في إنتاج معين، هذا التأثير يشمل أيضا العلاقات بين المؤسسة و الموردين و العملاء و المنافسين باعتبارهم عوامل مؤثرة في الإنتاجية، و هذا ما يسمح للمؤسسة بالتعرف أكثر على نتيجة استعمال نظام الذكاء الاقتصادي في تحسين الإنتاجية من خلال تأثيره على مجموعة من العوامل الفرعية للإنتاجية.

(1) سيد احمد مصطفى، (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة، ص 124.

■ **المساهمة في تخفيض التكاليف:** تعتبر التكلفة احد محددات القدرة التنافسية، كما أنها تلعب دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط، فتحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها يسهم في تحسين الكفاءة و تحديد أسعار تنافسية، و تقوم المراقبة الفاعلة على استخدام معايير معينة كأدوات تخطيطية باعتبارها أهدافا، و كذا باعتبارها أدوات رقابية تستخدم في القياس و التقييم، و هنا يكمن دور نظام الذكاء الاقتصادي الذي يتولى الرقابة على التكاليف و الإنتاجية إذ يعمل على تحديد الانحرافات بالإضافة إلى اكتشاف فرص تخفيض هذه التكاليف مما ينشئ قيمة مضافة. و نشير في هذا المجال إلى أهمية نظام الذكاء الاقتصادي في خفض التكاليف من خلال جمعه للبيانات عن الموردين و تحليلها للوصول إلى المعلومات الكفيلة باختيار أحسنهم، بالإضافة إلى ما يساهم به هذا النظام في قياس أداء هذه التكاليف مما يساهم بدوره في ترشيدها أو تخفيضها، و بالتالي تكون المؤسسة قد حققت قيمة مضافة تضمن بها مواجهة المنافسة و الاستمرار و البقاء. إضافة إلى ذلك فإن الذكاء الاقتصادي من خلال نظم المعلومات الذي يعتمد عليها تعمل على تخفيض تكاليف الاستغلال، التزود بالمواد و الإنتاج،... الخ و ذلك بهدف تقديم منتجات و خدمات بتكلفة منخفضة بإمكانها منافسة المؤسسات الأخرى في السوق. و من بين امثلة تطبيقات نظم المعلومات المساعدة على تخفيض التكاليف نذكر: (1)

- استخدام نظم الذكاء الاصطناعي في العملية الإنتاجية، حيث يمكن أن يحل الانسان الآلي مكان الانسان في الكثير من الصناعات منها صناعة السيارات، و يؤدي ذلك إلى التقليل من اليد العاملة و بالتالي التقليل من التكاليف؛
- استخدام شبكات الاتصال للمشاركة في التجهيزات إذ يمكن أن تربط الشبكة مجموعة من الحواسيب مع آلة طابعة واحدة أو فاكس واحد، و هذا ما يسمح بإتاحة جهاز واحد لعدة مستخدمين مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف تواجد هذه المصادر لأكثر من موقع ضمن المؤسسة الواحدة و الاكتفاء بأعداد محدودة منها.
- استخدام نظام التبادل الالكتروني EDI لتبادل البيانات مع المؤسسات ذات المصالح المشتركة كالمؤسسة و مورديها و يدخل ذلك ضمن اطار التجارة الالكترونية. و قد حققت تطبيقات نظم

(1) محمد الصالح قريشي و هدى بن محمد، مرجع سابق، ص 17.

المعلومات مزايا عديدة للمؤسسات فيما يخص التقليل من التكاليف، فوجد مثلا وال مارت (Wal- wart) التي تنافس على مستوى السعر، تعتبر الموزع رقم واحد في الولايات المتحدة و ذلك بفضل نظامها لإعادة التمويل المتواصل، و الذي ساهم بقسط كبير في تخفيض تكاليف الاستغلال لدى المؤسسة.

■ **المساهمة في التميز عن المنافسين:** يساهم نظام الذكاء الاقتصادي في تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال التفوق في مجال معين بالميزة التنافسية و التي تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، و الذي يقودها إلى الحصول على هوامش ربح مرتفعة و تطبيق أسعار تنافسية و الحصول على حصة سوقية أكبر و بالتالي تحقيق النمو و البقاء. و هناك عدة مجالات للتميز من أهمها التكنولوجيا، المنتج خصائص العاملين، قنوات التوزيع و الخدمات المقدمة للعميل. كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات المساهمة في تحقيق تميز المؤسسة على مستوى منتجاتها، فكل من المنتجين و الموزعين يستعملون نظم المعلومات خاصة من اجل خلق منتجات و خدمات شخصية، و التي تتطابق و تتوافق مع رغبات الزبائن. فعلى سبيل المثال يمكن ذكر: (1)

- استخدام بيوت أجهزة البيانات (Data Ware Housing) و تكنولوجيا التنقيب عن البيانات (Data Mining) في البحث عن البيانات الشخصية للزبائن ليتم من خلالها تطوير منتجات على أساس تلك الخصائص للزبون؛

- استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) لتحقيق جودة المنتج، اذ يختص هذا النظام بتحديد المطلوب من الأجزاء و المواد الأولية للوفاء بمتطلبات خطة الإنتاج الرئيسية محددًا مواعيد اطلاق أوامر الصنع او الشراء؛

- استخدام نظم التصميم و التصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD-CAM) في تحقيق تميز المنتج، و هي التقنية التي تعني استخدام الحواسيب لإنجاز وظائف محددة في التصميم و الإنتاج، و تحرك هذه التقنية باتجاه التكامل للتصميم و التصنيع و هما الفعاليتان اللتان كثيرا ما تعاملان على انهما وظيفتان منفصليتان و مختلفتان في العملية الإنتاجية. و يمكن اعتبار نظم (CAD-CAM) القاعدة التقنية للمصنع الذي يدار عبر الحاسوب او ما يشار اليه اصطلاحا (Computer Integrated Factory).

(1) محمد الصالح قريشي و هدى بن محمد، مرجع سابق، ص 18 .

- تطبيق نظم الإنتاج في الوقت الحقيقي (JIT) المعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق تميز المنتج، حيث يهدف هذا النظام الى انتاج نوع محدد من الوحدات الصناعية أو المنتجات المطلوبة في الوقت المحدد بالضبط و بالكميات المطلوبة.
- كل هذه النظم و غيرها تعتبر البنية التحتية لنظام الذكاء الاقتصادي حيث أن من خلالها يتم تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة، فنجد مثلا شركة (Dell) و من خلال نظام التجميع المدعم بمواصفات مطلوبة من طرف الزبائن، بإمكانها ان تباع مباشرة الى الزبون، حيث تتم العملية وفق الخطوات التالية: (1)
- تصل الطلبية عن طريق الموقع الالكتروني لشركة (Dell) حيث توضح نوعية أجهزة الكمبيوتر من حيث الميزات و المواصفات المطلوبة؛
- تحول الطلبية الى مصلحة تسيير المنتج، و التي تتولى تحديد الموقع الذي يتكفل بتجميع الكمبيوتر و ذلك وفق المواصفات المطلوبة من الزبائن. و بذلك يكون نظام المعلومات (نظام التجميع) قد ساهم في تميز الشركة عن طريق منتجات تتوافق تماما مع ميولات و رغبات الزبائن.
- **المساهمة في التمركز على سوق معين:** إن الذكاء الاقتصادي يعمل على الوصول الى سوق محدد و تقديم احسن الخدمات و المنتجات مقارنة بالمنافسين. فبإمكان تكنولوجيا و نظم المعلومات دعم هذه الاستراتيجية من خلال انتاج و تحليل معلومات خاصة بعادات الشراء، الازواق و تفضيلات الزبائن من اجل توجيه الحملات الاستثمارية و التسويقية نحو سوق محدد. و من امثلة تطبيقات نظم المعلومات المعتمدة في ذلك نجد أدوات تتبع رغبات الزبون بالنقر المتتابع (Cluck Stream Tracking Tools) و هو نشاط يستخدم لجمع البيانات عن الزبون من خلال المواقع الانترنت و يتم تخزينها في سجل الأداء. حيث تلعب البنية التحتية للذكاء الاقتصادي و المتمثلة في نظم المعلومات دورا كبيرا في الحفاظ على حصة المؤسسات في بيئة تنافسية من خلال رفع حواجز الدخول (إجازة الدخول، اقتصاديات الحجم، بلوغ موارد نادرة،...) و ذلك للحيلولة دون دخول منافسين جدد الى السوق.
- **المساهمة في دعم العلاقات المتميزة مع الزبائن و الموردين:** لتحقيق ذلك فإن الذكاء الاقتصادي يعمل على تقوية الروابط مع الموردين و ربط العلاقات مع الزبائن اصبح ممكنا. و في ذات الاطار يمكن استخدام نظم إدارة سلسلة التوريد (SCM) و نظم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) لربط سلسلة قيمة المؤسسة مع سلسلة قيمة الموردين و سلسلة قيمة الزبائن، فهذه النظم تعمل على ربط طلبات

(1) محمد الصالح قريشي و هدى بن محمد، مرجع سابق، ص 18.



شراء الزبائن مباشرة بالموردين في نفس وقت الطلب، ليقوم الموردون بشحن المنتجات للمستودعات لإحلال المنتجات المباعة طبقا لطلب الزبون. كما يمكن تدعيم الروابط مع الزبائن باستخدام نظم المعلومات من خلال رفع تكاليف تحولهم الى منتج اخر، او تسهيل اقتنائهم لحاجاتهم كالبيع على الخط مثلا أو من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسات عبر الشبكات للدعم الفني و خدمات ما بعد البيع، إضافة الى تقديم الخدمات على مدار الساعة من خلال المواقع الالكترونية للمؤسسة. حيث أن من خلال تطبيق الذكاء الاقتصادي فإن العديد من المؤسسات حققت مزايا عديدة فيما يخص دعم العلاقات المتميزة مع الزبائن و المورد فنجد مثلا (Chrysler)، (Renault) و (Toyota) و غيرها من مصنعي السيارات، تعتمد على نظم معلوماتها من اجل إعطاء الموردين حرية الاطلاع على برامج الإنتاج لديها، كما تعطي لهم إمكانية تحديد كيف و متى يكون بالإمكان ارسال قطع الغيار الى مصانع التركيب، اما من جانب الزبائن، فشركة امازون (Amazon) تستجيب لميولات و رغبات زبائنها عند اقتنائهم لكتب او أقراص، كما تقترح عليهم عناوين تم اقتناءها من قبل زبائن اخرين. و بالتالي فعن طريق نظم المعلومات تتمكن المؤسسة من تقوية علاقاتها مع الموردين و كذا الزبائن من خلال إشراكهم في بعض قراراتها و الاستماع الى توجيهاتهم، و هو ما من شأنه أن يقلص إمكانية انتقال زبائن المؤسسة الى المنتجات المنافسة و بالتالي زيادة ولاءهم، كما يسهم ذلك في الرفع من جودة ما يوفره الموردون من منتجات تحتاجها المؤسسة. (1)

■ **المساهمة في ترقية الجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتج يشبع حاجات و رغبات العملاء و إرضائهم، و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا فهي تمكن من كسب ولاء العملاء و تحويلهم من المنتجات المنافسة إلى منتجات المؤسسة، كما أن الجودة تمثل شرطا جوهريا لقبول المنتجات بشكل عام سواء في السوق المحلية أو الخارجية، و يستلزم تحقيق الجودة تصميم نظام للذكاء الاقتصادي في إطار نظام معلومات المؤسسة يعمل على توفير المعلومات المتعلقة بحاجات و رغبات العملاء و درجة رضاهم عن المنتجات و يقيس جودة هذه المنتجات من خلال عدة معايير، و بالتالي يؤثر تأثيرا ايجابيا على جودة منتجات المؤسسة مما يساهم في ترقية قدراتها التنافسية.

(1) LAUDON Kenneth et LAUDON Jane, (2010) : *management des systèmes d'information*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, p 98.

## خلاصة الفصل

توفر بيئة الأعمال بملامحها الحالية تحدياً كبيراً للمؤسسات و الدول، كما يمكن اعتبار هذه التغيرات و التحولات الحاصلة فيها بمثابة خريطة سياسية، اقتصادية، تكنولوجية و سوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها و التكيف معها بطريقة ذكية و مرنة، ترتبط فاعليتها بصفة كبيرة بالقدرة التنافسية للمنتجات و المؤسسات، و مدى حيازتها على المزايا التنافسية و القدرة على تحقيق النجاح، ولهذا فمن الضروري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تعي أهمية هذه البيئة و تسعى بشكل جدي لدراستها من أجل التكيف و التأقلم معها، و اتخاذ كافة الإجراءات للتعامل بمتغيرات هذه البيئة مستقبلاً و استباقها، و هذا بهدف اقتناص أكبر قدر من الفرص التي تقدمها هذه البيئة، و في الوقت نفسه محاولة تجنب أكبر قدر من المخاطر التي يجلبها العمل في هذه البيئة، و كل هذا لا يتأتى إلا بتبنيها لآلية الذكاء الاقتصادي. فمن خلال ما تم التعرض إليه في الفصل الثاني من دراستنا يمكن استنتاج النقاط الآتية الذكر:

- إن الإطار النظري للتنافسية و الذي تطرقنا إليه من خلال المبحث الأول للفصل الثاني لدراستنا يقود الى استنتاج مفاده أن مفهوم التنافسية يعد وسيلة لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل محيط دولي متسم بالعمولة و انفتاح الاقتصاديات و تحرير الأسواق، و كذا مساعدة المؤسسة على التمتع بين القوى التنافسية التي تشكل المحيط التنافسي للمؤسسة؛
- لم تعد التنافسية ضمن تحديات القرن الواحد و العشرين مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ضمن اقتصاد تنافسي معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز، و هو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف و يحتاج النهوض بالجودة و النوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة و إبداع أشكال التميز و الإلتقان في المنافسة. بحيث يعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة و النامية على حد سواء لرفع التحديات العصر الراهن و هو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول و المنظمات الدولية و الشركات و أصبح لها مجالس و هيئات و إدارات و لها سياسات و استراتيجيات و مؤشرات؛
- يؤدي نظام الذكاء الاقتصادي دوراً استراتيجياً كبيراً في المؤسسة الاقتصادية التي تعمل في إطار محيط تنافسي تشترك فيه مؤسسات مماثلة و منافسة لها، و عليه قد أصبح من الضروري معرفة تطلعات المؤسسات المنافسة و الوقوف عند الاستراتيجيات و السياسات التي تتبعها في الوقت الحاضر و اتجاهاتها في المستقبل من خلال توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و

استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها. وذلك من خلال مساهمته في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يمنحها قدرة التأثير على المنافس (والعناصر البيئية الأخرى)، وهذا يعني أنه يحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها أو حتى واضح لتلك الأحداث؛

- يلعب الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا في تبني المؤسسة للتصور الاستراتيجي من خلال دوره في إخراج المعلومات الاستراتيجية الحقيقية والمتوقعة التي تقدم متطلبات التصور الاستراتيجي الفعال وخلق مكون معرفي، يفتح للمؤسسة النافذة نحو المستقبل المرتقب لها، مما يعطيها القدرة على تحسس وتصور مكانتها في السوق؛

- في آخر المطاف يمكن القول أنه في ظل مناخ يتصف بالتنافسية الاقتصادية و يعتمد على استخدام المعلومة، يلجأ الأعوان الاقتصاديون و الاجتماعيون الى تبني مسعى الذكاء الاقتصادي. و لم تتضح معالم هذا الوضع الجديد للدول و المؤسسات و الأفراد إلا بعد أن تعقدت التبادلات و التعاملات و زادت المخاطر و برزت للوجود تجارب متميزة أثارت اهتمامات المختصين في مجال إدارة المعلومات و المعارف، و لعل أهم ما يميز اعتماد الذكاء الاقتصادي هو ضرورة الحاجة اليه في محيط يشهد تزايدا متناميا للمنافسين و الخصوم، هذا ما أدى بنا الى اعتبار أن المؤسسات و المجتمعات التي تتحكم في المعلومات و تحسن إدارتها هي التي نجحت في فرض نفسها على المستويين الإقليمي و العالمي.

## الفصل الثالث:

### الذكاء الاقتصادي و التنافسية: رؤية عالمية و جزائرية

المبحث الأول: اكبر النماذج العالمية المعاصرة لنظام الذكاء الاقتصادي.

المبحث الثاني: بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال التنافسية.

المبحث الثالث: رؤية جزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي و التنافسية.

تمهيد:

إذا كان الاندماج إلى العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمرا حتميا أمام الدول العربية و النامية عموما، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم و الرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول و الشركات و حتى الأفراد، و تتمثل ابرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل و استمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها البقاء للأفضل مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية و تحسين كفاءتها و تطوير التقنية و النهوض بالعنصر البشري و تحسين بيئة الأعمال و اجتذاب رأس المال الأجنبي.

و أمام الانفتاح المتزايد للدولة الجزائرية على المحيط العالمي، فإن محاكاتها لدول العالم في انتهاج نظام الذكاء الاقتصادي يمثل أولوية لاقتصادنا. تتصرف الباحثة من خلال هذا الفصل لمحاولة عرض أهم و اكبر النماذج العالمية في مجال نظام الذكاء الاقتصادي و إلى تقديم بعض التجارب الناجحة في مجال التنافسية على المستوى الدولي. كما أنه سيتم تسليط الضوء على واقع كل من الذكاء الاقتصادي و الوضعية التنافسية للجزائر.

### المبحث الأول: أكبر النماذج العالمية في مجال الذكاء الاقتصادي

في العالم الحالي أصبحت المعلومة الاقتصادية التقنية و العلمية مادة استراتيجية، يعتبر التحكم فيها شرطا ضروريا لأمن الدولة عموما و المؤسسات خصوصا. و تعددت الدول التي أدخلت العمل بالذكاء الاقتصادي في استراتيجيتها لتحقيق التنمية المنشودة و مواجهة المنافسة الخارجية، و مراقبة الاستثمارات الدولية مثل: روسيا، الهند، البرازيل و اندونيسيا التي أنشأت معاهد وطنية للذكاء الاقتصادي و الصين العملاق القادم، تعتمد على بعث طلبتها إلى الخارج بكثرة قصد التكوين و جلب معلومات لمؤسساتها. كما حيث يمكن إيجاد عدة بلدان تبحث عن السبل التي تسمح لها لأن تكون تنافسية مقارنة بالدول الأخرى، و بإلقاء نظرة على ممارسة الذكاء الاقتصادي حول العالم، و في هذا الصدد سوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى أهم النماذج العالمية المعاصرة في مجال الذكاء الاقتصادي و من بينها: النظام الياباني، الأمريكي، و النظام الفرنسي.

### المطلب الأول: النظام الياباني للذكاء الاقتصادي

يعود مصطلح الذكاء الاقتصادي إلى البيئة اليابانية، ووضع نظام له تدريجيا منذ عهد الميجي\* (Meiji) و الذي دام من 1868 إلى 1912، حيث في فترة ما من الاقتصاد الياباني، توجهت القوة المدنية اليابانية (كافة القدرات المادية و البشرية) نحو التنمية الاقتصادية الشاملة، مؤدية بذلك إلى بروز تنظيم إداري أصلي و محكم، سمح بجمع كافة المعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية، الصناعية و التكنولوجية. (1)

اعتبرت اليابان من قبل الكتّاب الأنجلوساكسون البلد الأول الذي صنع من المعلومة قوة و وسيلة تنافسية، و اهتم بها قبل الجميع، و هذا ما أثبتته *Pierre Fayard* و *Jean Bernard* حينما قالوا بأن اليابان هي "أرخبيل من مجتمع المعرفة"، (2) و هذا من خلال جعل المعلومات وسيلة للضغط من أجل التنمية الاقتصادية، و على غرار هذا تعد اليابان أول بلد اتخذ المعلومة العامل الرئيسي للتنمية، و اعتبرها موردا جماعيا قبل أن تكون فرديا.

ركّزت اليابان و في شتى مجالات التصنيع على التقيّد بالاختراع من خلال إدماج الذكاء الاقتصادي و التنافسي في إطار البحث و التطوير، و كذا بالنسبة لغزو حصص السوق في العالم الخارجي.

إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني ملحوظ من خلال الأهمية الكبرى التي يليها للمعلومة بصفقتها سلاح استراتيجي و مورد جماعي، التي تمول من طرف حجم الاستثمارات في القطاع بحوالي 1.5 % من رقم أعمال المؤسسات حيث يستثمر في نفقات الذكاء الاقتصادي، دون عد مصدر الوقت الممنوح في النشاطات (3-4 % من وقت المؤسسة) ، (3) حيث أن اليابان تمتلك 73 مكتب للمعلومات حول العالم منها نذكر في القطاع الخاص معهد "ميتسوبيشي" للبحث (MRI) ومعهد "غونيم" للبحث (NRI) فمثلا في MRI نعد أكثر من 500 متحري وباحث كما نجد في القطاع العام فريق صغير من ثلاث متحريين في كل القطاعات وكما نجد بنوك المعلومات.

---

\* عهد الميجي: هي الفترة الأولى من تاريخ اليابان المعاصر (1868-1912 م). أطلق عليها اسم ميجي والذي يعني الحكومة المستتيرة، تلميحاً للحكومة الجديدة التي تولت شؤون البلاد. رسمياً منذ يوم الـ 8 أكتوبر 1868 م.، كان هذا الاسم أيضاً اللقب الرسمي للإمبراطور موتسوهيتو، والمعروف بميجي تينو.

(1) Commissariat Général du Plan. (1994) : *intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport de Henri Martre, la documentation française, Février, p : 33.

(2) DE CHAUNAC Aymar. (2011) : *Le système d'intelligence économique japonais*, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité Défense Économique Section Intelligence Économique, N°1, Le Japon, Mars 2011, p : 01.

(3) NIANG Thiendou. (2003) : *Les enjeux de l'intelligence économique*, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, p : 06.بتصرف

يتركز الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية في اليابان حول التعاون المثالي بين المؤسسات العامة و الخاصة، و على المشاورات و التوافقات المهمة ما بين المؤسسات اليابانية، فنظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركز على الوكالات الحكومية، وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI)، منظمة التجارة اليابانية (JETRO)، البنوك، وكالات الإشهار و الصناعات الكبرى، حيث تعد المعلومة في اليابان مركزية و منشورة، و هذا ما أثبتته الجريدة اليابانية (نهون كيازي) تحت شعار المساهمة في تدعيم الاقتصاد الياباني عن طريق المعلومة الاقتصادية الصناعية و المالية، فمعرفة المؤسسات الاقتصادية لخصومها بالعموم، و كذا معرفة ذاتها جعلها مؤسسات صعبة القهر تنافسيا. (1)

فوزارة التجارة الدولية و الصناعة تقوم بجمع المعلومات العالمية، و من ثم معالجتها بطريقة تساعد المؤسسات، و بالتالي البلاد ككل للتوقع حول الأسواق، و توجيهها عن طريق المعلومات المنبثقة من منظمة التجارة الخارجية اليابانية، من خلال استقبال المعلومات و الاستيراد التكنولوجي لليابان. كما أن هناك منظمة أخرى متمثلة في المركز العلمي و التكنولوجي للمعلومات باليابان (JICST)، التي تقوم بجمع و استغلال المعلومة العلمية و التقنية العالمية لتطوير العلوم و التكنولوجيا باليابان. و في هذا الصدد، فإن للدولة دور أساسي في جهاز المعلومات الياباني من خلال القيام بتنشيطه، حيث أرست الحكومة اليابانية مشروع شبكة المعلومات، قصد ربط الباحثين و مهندسي المخابر العمومية و الخاصة في جميع نقاط البلاد. (2)

و يتمثل الواقع المعاش في اليابان في رغبة الدولة في أن يعمل الأفراد بمستوى تبادل المعلومات المجسد في نظامين مختلفين: (3)

- هون (HONNE): و تعني باليابانية المعلومة الحقيقية الاستراتيجية.
- تاتينااي (TATINAE): تعني أدبيا حلقة، و تعبر عن المعلومة المتصلة بالجميع سواء كانوا متحالفين أو غير متحالفين (حلفاء أو متنافسين).

و يرى Henry Martre في تقريره أن النموذج الياباني يقوم على اعتبار الذكاء الاقتصادي كرياضة جماعية على الطريقة اليابانية مما يجعل هذا النموذج قدوة لغيرها. كما يتميز هذا النموذج بالخصائص و المحاور التالية و الموضحة أيضا في الجدول رقم (01.III): (4)

(1) Commissariat Général du Plan, **Op-Cit**, p :36. بتصرف

(2) WANG Clement. (2001) : *organizational competence analysis : Experience of a Japanese multinational*, competitive, intelligence Review, volume 12 issue 3, 3 rd quarter2001, p : 13. بتصرف

(3) LAINÉE François. (1991) : *la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Edition Eyrolles, Paris, p : 169.

(4) ISRAËL Michel. (2005) : *université, recherche : la réforme japonaise*, Revue Futuribles, n°309, Juin 2005.

- سياسة اتصال داخلية فعالة، و اهتماما كبيرا بالمعلومات.
- استراتيجية بعيدة المدى للتحكم في التكنولوجيا و في الانتقال في اقل وقت ممكن من البحث إلى التطوير و تغلغل و اختراق تجاري للأسواق العالمية، مبني على مقارنة شاملة، وفق النمط الاجتماعي و تقاليد الحياة في كل دولة.

### جدول رقم III. 01: محاور و خصائص النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي

مقارنة شاملة / محلية للسوق العالمية

تغلغل و اختراق تجاري مبني على المعايير الاقتصادية، ووفق المنهج و النمط الاجتماعي للحياة في كل دولة

استراتيجية بعيدة المدى للتحكم في التدفقات الكبرى للذكاء الاقتصادي

مسيرة متكاملة مع إدارة العمال من اجل الصناعة

سياسة الاتصال... و الإعلام (المعلومة)

Source : LAINÉE François. (1991) : *la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Edition Eyrolles, Paris, p : 169.

و ينقسم نظام الذكاء الاقتصادي تقليديا إلى قسمين من الممارسات و هي: (1)

1. جانب هجومي: يهدف إلى الحصول على المعلومات التي تخص المنافسين.

2. جانب دفاعي: يهدف أساسا إلى حماية أصول المعلومات الخاصة به.

إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركّز أساسا على الثلاثي: "الدولة، المؤسسات و المواطنين"، و يتحقق من خلال الانفتاح (*décloisonnement*) و التعاضد بين مختلف الجهات. كما أن النظام الياباني قائم على المعرفة و العلم، مما جعل قضايا الذكاء الاقتصادي ملازمة و متأصلة في النظام الاقتصادي الياباني. و يمكن إبراز نموذج الذكاء الاقتصادي الياباني في الشكل التالي:

(1)DE CHAUNAC Aymar , Op Cit, p p 3-5.





كما أن نجاح الاقتصاد الياباني ناجم عن التعاضد بين استراتيجيات صناعية و تجارية لا يمكن فصلها عن الاستخدام الهجومي للمعلومات، هذا التعدد المتبع بين المؤسسات التجارية و الحكومات، و الجامعات و المؤسسات العامة أعطى انطبعا معقدا في سبب التنوع و العدد الكبير من المؤسسات المعنية. وهنا تكمن قوة الهندسة الاستراتيجية للمعلومات اليابانية المتميزة بـ: (1)

- سوق محلية وعالمية شاملة؛
- نفاذ تجاري تكييف اختراق السوق لنمط الحياة الاقتصادية لكل بلد؛
- استراتيجية طويلة المدى للتحكم في التدفقات الكبيرة من الذكاء الاقتصادي؛
- نهج محتمل للإدارة المتكاملة للتجمعات الصناعية؛
- سياسة الاتصال الانتقائي للمعلومات.

#### المطلب الثاني: النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي

لقد عرف كل من اليابان و أوروبا بداية الستينات ازدهارا اقتصاديا معتبرا أدى بها إلى وضعية منافسة مع الولايات المتحدة الأمريكية، حيث واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة حادة من طرف "إرياص" الأوروبية، و الوكالة الأمريكية للطيران و الفضاء (NASA) من قبل "أريان" اليابانية، هذا ما دفع بالأخيرة تعمل على خلق سوق رائجة للمعلومات و التي أضحت رائدة فيما بعد، و هو ما زاد في فعالية الدور الأمريكي فيما يخص الذكاء الاقتصادي. (2)

يتوفر الاقتصاد الأمريكي على ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي، بعكس اليابان و ألمانيا، هذه الترسانة مشتتة و نادرا ما تشغل ضمن توجه داعم لسياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني. (3)

إن النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي مبني على نهج ليبرالي، الذي يعكسه في وجود سوق هائلة من الهيئات المختصة في خدمات الرصد و جمع المعلومات، و كذا جماعات الضغط و خدمات التأثير و النفوذ المختلفة، إضافة إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق أجهزة استعلام خاصة بها دون قيد أو شرط. كل هذا يسهل وجود فروع لإنتاج و نشر المعلومات التقنية و التجارية. كما أن كافة الهيئات و المؤسسات تشترك

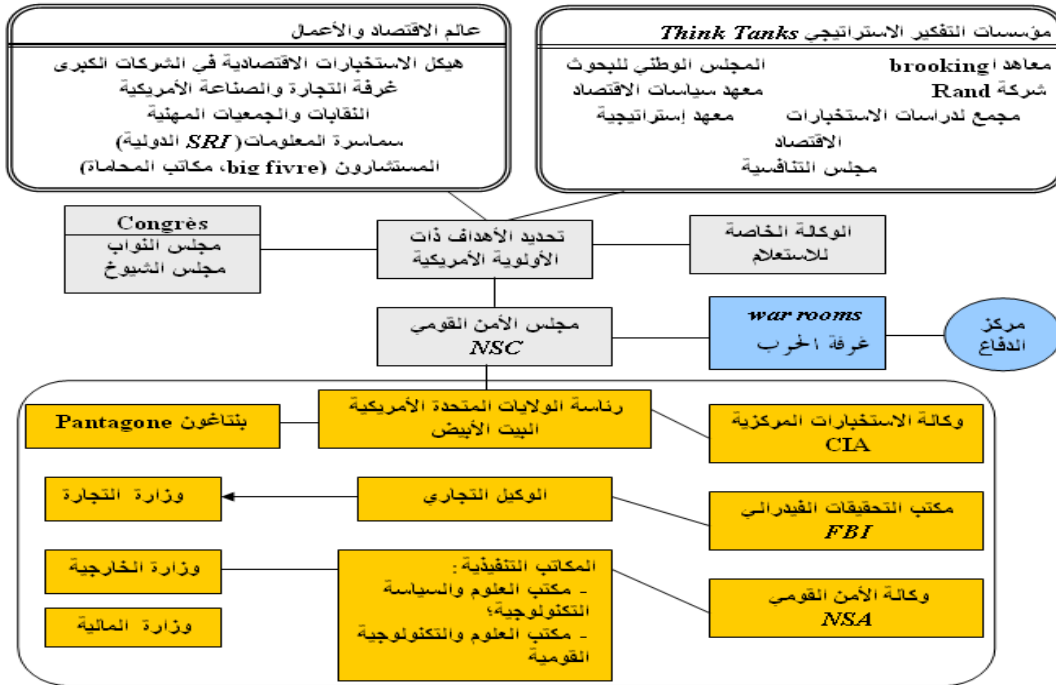
(1) Commissariat Général du Plan, **Op-Cit**, p : 34.

(2) CONESA Pierre. (2004): *L'intelligence économique et stratégique: L'organisation française*, France, Janvier 2004, p : 03.

(3) Commissariat Général du Plan, **Op-Cit**, p : 37.

في إعداد الاستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد ككل، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة. (1) و كما هو موضح في الشكل الموالي:

### شكل رقم III. 02: المنظومة العامة الأمريكية للذكاء الاقتصادي



Source : CONESA Pierre. (2004) : *L'intelligence économique et stratégique: L'organisation française*, France, Janvier 2004, p : 05.

يرتكز نظام الذكاء الاقتصادي الأمريكي على العناصر التالية: (2)

- وجود نظام فعال للاستعلام، يعمل على تحسين تدفق المعلومات وانسيابها على كافة المستويات الحكومية والاقتصادية، التي توفر كم هائل من المعلومات المنظمة والمقننة؛
- وجود استراتيجية للضغط والتأثير على مختلف الحكومات، التكتلات الإقليمية، والمنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي...؛
- وجود منظومة قانونية متكاملة تحافظ على المصالح والمؤسسات الأمريكية من المنافسة الخارجية غير المشروعة، من خلال الحماية الفكرية ومكافحة الجوسسة...؛

(1) NIANG Thiendou, *Op-Cit*, p : 08.

(2) منصف معاويب، (2011): الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، ص 133.

- وجود جهاز للوقاية من استحواذ الاستثمارات الأجنبية على الشركات الأمريكية يستند عمله على القانون الأمريكي الذي يمنع صراحة تغلغل المستثمرين الأجانب في القطاعات الاستراتيجية؛

إن الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج، وضمن هذا الإطار تتدرج أهداف فرعية منها: (1)

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والاستراتيجية للجميع؛
- دعم وتحسين التلاحم الوطني؛
- تقليص تبديد الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

كما أن شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكي تتميز بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، مع استخدامها لطاقت بشرية و مادية هائلة، كشركة *Kroll International* و التي توظف ما بين 5000 إلى 6000 عامل على 60 مكتب حول العالم و برقم أعمال يصل إلى 10 مليار دولار. كما تعمل على تحليل الخطر الاقتصادي و التجاري، من خلال عوامل كل من الاستعلامات، الأعمال و التحقيقات، التحقق من السوق المهنية، خدمات الأمن و الحماية، امن الشركات المعلوماتية، المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي. (2)

وفي الوقت الحالي، فإن النظم الوطنية للذكاء الاقتصادي تتطور نحو مزيد من التعاون بين الاستراتيجيات العامة و الخاصة و الإدراك الأكثر فردي و إلى سوقية المعلومات. ففي الولايات المتحدة الأمريكية يتميز نظام الذكاء الاقتصادي بتدخل قوي للدولة قصد تطوير المعلومات الاقتصادية، حيث أن الرئيس *Bill Clinton* أسس لهذا الغرض مجلس اقتصادي في عام 1995، تضمن ممثلين من الإدارة و مكتب التحقيقات الفيدرالية (*FBI*) ووكالة الاستخبارات المركزية (*CIA*)، حيث خلال الحرب الباردة تم تحويل نظم المعلومات الفعالة إلى أدوات للذكاء الاقتصادي مثل حالة الشبكة (*Echelon*)، و شبكة الاستخبارات العالمية باستخدام الأقمار الصناعية، التي تسمح بالتجسس على جميع مصادر المعلومات (الهاتف، الفاكس، البريد الالكتروني). و تأسست هذه الشبكة في بداية 1980 تحت رعاية الولايات المتحدة، و بالتعاون مع المملكة

(1) NIANG Thiendou, **Op-Cit**, p : 08.

(2) منصف ميكاويب، مرجع سبق، ص 161.

المتحدة و كندا و استراليا و نيوزيلندا. فإذا كان خلال الحرب الباردة اعتراض الاتصالات لغرض سياسي، فهذه الشبكة كان استعمالها أكثر لغرض اقتصادي، قصد النهوض لاعتراض المعلومات المفيدة لتعزيز موقف الشركات الأمريكية الكبرى في المنافسة الدولية، و في الوقت نفسه لمحاربة المتجسسين عليها. و أخيرا تنفيذ القانون في أمريكا الشمالية من التجسس الاقتصادي و الصناعي، المعمول به منذ عام 1996، و نطاق تطبيق خارج الحدود الإقليمية، و استكمال نظام الولايات المتحدة من الذكاء الاقتصادي. (1)

كما تدعم الولايات المتحدة الشركات الأساسية على المستوى التشريعي، و ذلك في مجال:

- الاستعلامات و إصدار النصوص القانونية ذات الصلة؛
- معاقبة المؤسسات أو الدول الأجنبية المكرسة للمنافسة الغير شرعية و الملحقة أضرار بالمصالح الأمريكية و مثال ذلك قانون (Carrousel 2000) الذي يجيز لأعوان الإدارة الأمريكية تغيير قائمة المنتجات المحتمل تعرضها لإجراءات عقابية جمركية كل ستة أشهر، و ذلك لخلق اضطرابا في أسواق الشركة أو الدولة المعاقبة.

و تبحث الولايات المتحدة الأمريكية علي تحسين ربط و تنسيق قنوات المعلومات، و كذا حركية المعلومات المتلقاة في المستوى الفيدرالي، كي تصعد نحو السلطة التنفيذية. و تعتبر السياسة الصناعية على الدوم مسيرة من طرف النشاط المركز في المدى القصير من اجل متابعة قانون العرض و الطلب. و تمتلك المجموعات الأمريكية بالخصوص بنوكا جد مهمة للبيانات، مهنيين مختصين في المعلومات، التكتلات و التحالفات كعوامل للإنتاج المتميز آخذة بعين الاعتبار المعطيات التكنولوجية و التجارية المستقاة من طرف الوكالات الفيدرالية. لكن في المدى القصير بما فيها من مسؤولية شخصية، و توافق جماعي و استراتيجي و يعتبر الذكاء الاقتصادي غاية الأعمال و التجارة. (2)

و خلال السنوات التالية، بذلت الولايات المتحدة جهودا معتبرة في مجال الذكاء الاقتصادي، إلا أنها ظلت مركزة و مدفوعة بالأهمية الكبرى لسوقها الداخلي، دون الاهتمام بالخارج، لكنها في حقيقة الأمر اضطرت لاعتماد المنافسة الذكية مع باقي الدول الصناعة و هذا لاشتداد المنافسة الهجومية و العدائية القادمة من اليابان و أوروبا، حتي أنها قامت بإنشاء و تطوير مجّع التنافسية الذكية (Society of Competitive (SCIP)

(1) LAPERCHÉ Blandine. (2000): *L'intelligence économique et le marché de l'information stratégique*, document de travail n°30, cahier du Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du LITTORAL Cote d'OPALE, janvier 2000, p p 5-6.

(2) منصف ميكاويب، مرجع سبق، ص 162.

(Intelligence Professional)، و هذا في معظم الدول الصناعية كمؤشر على هذا التطور. و لا تزال التنافسية الذكية في الولايات المتحدة جد موجهة منذ البداية (كنظيراتها الأوروبية منذ مدة طويلة)، حيث يأخذ بعين الاعتبار براءات الاختراع كمؤشر للنشاط التنافسي. (1)

و على أساس ما تقدم يمكن استنتاج بأن النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي يتعلق تحديدا بالاستراتيجية التنافسية للشركة، و يعكسه الطابع الأكثر تفتتا كما يتميز بحرية المبادرة لما له من هيئات مختصة به و الداعمة له، و إلى جانب ذلك، المهنيين والوكالات الفيدرالية و المجموعات الكبرى، و هذا ما أثبتته Henri Martre في تقريره، حيث اعتبر أن النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي هو نموذج أقل تمركزا و أكثر حرية مقارنة باليابان، إذ أن المؤسسات الأمريكية الكبرى خلقت لنفسها و منذ أواخر الخمسينيات أقساما داخلية للتنافسية الذكية المعتمدة على إمكانيات بشرية و مادية هائلة. (2)

### المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي الفرنسي

أولى خطوات نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا كانت في سبتمبر 1992، و ذلك مع مجموعة عمل مرسومة من طرف Martre، و الذي اجتمع في إطار المخطط الحادي عشر من اجل تأسيس التقرير الذي نشر سنة 1994، و ذلك تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي و استراتيجية المؤسسات"، (3) هذا التقرير سلط الضوء على الجهاز الفرنسي للذكاء الاقتصادي خاصة فيما يخص نقص التنافس بين نشاطات المؤسسات و السياسة الوطنية الحقيقية، و الذي يوصي إلى كل مؤسسة على أي مستوى إشراك جهاز الذكاء الاقتصادي المنظم في بلادها، تحت حجة أن الجهاز الوطني لا يمكنه العمل دون أن تتبنى المؤسسات هذا السلوك، و لا يمكن الوصول لذلك إلا بفعل المساهمة الفعلية للأشخاص بأنفسهم و اهتمامهم بروح الاطلاع و الاستخبار، و يتضمن هذا التقرير مجموعة من التطبيقات و الاستراتيجيات لاستعمال المعلومات المفيدة، المطورة في قلب البلد و في مختلف مستوياته التنظيمية، حيث تتعلق هذه المعلومات بالدولة و الحكومة و الصناعة و المؤسسات و التعليم، و حتى الشعب و أي مختلف المجالات الحساسة. و يهدف هذا التقرير إلى محاولة الإجابة على النقاط التالية: (4)

(1) منصف ميقاويب، مرجع سبق، ص 163.

(2) Commissariat Général du Plan, Op- Cit, p : 38.

(3) رفيق عليوات، (2004): إرساء نظام الليقظة الاستراتيجية لتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس، رسالة ماجستير، غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، ص 119.

(4) HULBER Jean. (2002): *investissement direct français en chine*, Revue française de gestion, n° 139, Juillet-Aout 2002, p : 65.

- تقييم أهمية استعمال المعلومة من منطلق دفاعي و هجومي في ظل الرهانات المنافسة الدولية؛
- استيعاب وظيفة اليقظة و الذكاء الاقتصادي- معرفة و فهما - في النشاط اليومي للمؤسسات؛
- تعيين المقاييس البنائية و المرافقة للمستوى الوطني، أي دعم حيوية شبكات العلاقات و درجة التركيز بين المؤسسات، التكتلات الإقليمية و الإدارية في مجال الذكاء الاقتصادي.

و لقد اخرج هذا التقرير إلى الضوء نقاط النظام الفرنسي في هذا المجال، لاسيما حدوث الانقطاعات المتعددة، و نقص تنسيق جهود المؤسسات و سياسة جدية وطنية.

و لقد تم إضافة مرسوم طبقا لتقرير المحافظة العامة للتخطيط، بهدف إنشاء خلية من اجل التنافسية و الأمن الاقتصادي، و في هذا الإطار تهدف وكالة نشر المعلومة التكنولوجية (ADIT) انطلاقا من المؤسسات الفرنسية، إلى تعريف مواضيع اليقظة التكنولوجية و التنافسية في مختلف الإدارات و تقدير المعطيات الاقتصادية، حيث قامت هذه الوكالة، من اجل تطوير نشر المعلومة، العلمية و التقنية في القطاع الصناعي الفرنسي بإبرام اتفاقية تعاون ثلاث سنوات مع المعهد الوطني للمعلومة العلمية و التقنية (INIST) ، و تخص هذه الاتفاقية بالأساس إنشاء و نشر المنتجات المشتركة لليقظة الوثائقية، تتمين الأدبيات الدولية بالعمل المرتبط بجمع و نشر وتبادل القرارات و المهارات و المنتجات. (1)

يتضمن نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي نظامين فرعيين متكاملين، إحداهما نظام حكومي و الآخر نظام المؤسسات الكبرى لتوطيد تموقع هذه المؤسسات في السوق العالمية. كما يتميز هذا النظام بوجود دور مركزي و قوي للحكومة في ميدان تشكيل تحصيل المعلومات إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، من خلال الجهود التي تقوم بها لإستدراك التأخر في الميدان، و الدليل على ذلك موضح في النقطتين التاليتين: (2)

1. إنشاء المجلس الأعلى للمعلومة العلمية و التقنية، و الذي يتمثل دوره في السهر على نطاق الهيئات العمومية المنتجة و الباثة للمعلومات العلمية و التقنية، كمنتج لتطور صناعات المعلومات في فرنسا و في العالم الخارجي.

2. إنشاء عدة منظمات أخرى من خلال هذا الصدد على المستوى الوطني و الجهوي، مما لوحظ إسهامهم بتجميع، معالجة و نشر المعلومات بالقرب من المؤسسات، كما شاركت أيضا في الجهاز الوطني للذكاء

(1) منصف ميكاويب، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2) NIANG Thiendou, Op- cit, p : 08.

الإقتصادي، و من بين هذه المنظمات: المعهد الوطني للمعلومة العلمية و التقنية (INIST) ، الوكالات الجهوية للمعلومة العلمية و التقنية (ARIST) ، وكالة بث المعلومة التكنولوجية (ADIT)، مديرية حراسة الأقاليم (وزارة الداخلية) (ADST)، المديرية العامة للأمن الخارجي (وزارة الدفاع) (DGSE)، شبكة المعلومة الإستراتيجية للمؤسسات (RESIS)، الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الإقتصادي (AFDIE).

وفي ضمن هذا الصدد، اقترح تقرير (Marte) تطوير الذكاء الاقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) و القطاع الخاص. تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS) و التي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية و أوروبية. كما ألح تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC) .

و مما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية و البلديات) و ذلك لصالح المؤسسات الكبيرة و الصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم. و الهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات و مساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج و دعم التنافسية و التصدير.

و مع كل هذا تتهم فرنسا بسنوات من التأخر مقارنة مع منافسيها الأوروبيين و الأمريكيين في مجال الذكاء الاقتصادي، بالرغم أنها تعد من بين الأوائل في إنتاج المعلومات العالمية التكنولوجية، التجارية و الاقتصادية، فهي تحتل المرتبة السادسة عشر من بين المستعملين و هي في حالة تفاوت مع الولايات المتحدة الأمريكية في إطار الابتكار كقطاعات الإلكترونيك و الإعلام. هذا ناهيك عن الوعي الكبير للحكام لأعلى مستوى لأبعاد المعلومة و التكوين في الميدان، فهناك عدة تكوينات تأهيلية (شهادات الدراسات التطبيقية / ماستر و أيضا دكتوراه) في السهر و الذكاء الاقتصادي تم الاعتناء بها و تطويرها في الجامعة و في أكبر المدارس الفرنسية، و غالبا ما يتم إدماج السهر بمثابة مقاييس في برامج التكوين و التعليم الكلاسيكي. (1)

(1)DJELFAT Abdelkader. (2005) : *gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb* : actes de conférence Maghtech 2004, éditeur Dar el Adib, Oran, p : 478.



و لا يزال نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي يعتمد إلى حد كبير على المبادرات العامة. و هو ما توضحه اقتراحات تقرير (Martre) لممارسة فرنسية في هذا المجال و التي تركز على عدة محاور لتوجه استراتيجي و المتمثلة في: (1)

- انتشار ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؛
- تحسين تدفق المعلومات بين القطاع العام و الخاص؛
- تطوير قواعد البيانات على اساس احتياجات المستخدمين؛
- حشد عالم التربية و التدريب الشخصي؛
- انشاء وكالات اقليمية للمعلومات العلمية و التقنية؛
- وضع آليات عالمية للتعاون.

كما أن النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي رهين لعائقين رئيسيين متمثلين فيما يلي: (2)

- **عائق دستوري:** بحكم و جود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية-الوزير الاول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي. كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة و الذكاء الاقتصادي و حتى في ابراز الارادة في التغيير؛
- **عائق ثقافي:** نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف اسلاك الموظفين و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها. كما أن ثقافة الشهادات الممنوحة من مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تركز نوعا من عدم التجانس في الثقافات الادارية و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير. ضف الى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي و استخدامه في اقامة آليات الذكاء الاقتصادي و الاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة و اليابان. حيث أن هناك 473 هيئة في فرنسا لا تتلقى إلا 0.09% من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 12000 هيئة من هذا النوع في امريكا تتلقى 2.1% من الناتج الداخلي الخام و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا.
- و تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي انطلاقا من سنة 1995 عند نشر تقرير (Bernard Carayon)، و من بعدها تقرير النائب (Henri Martre). و اقترح (Carayon)

(1)NIANG Thiendou, **Op- cit** , p : 09 .

(2)CONESA Pierre, **Op- Cit**, p : 09.

نظام الذكاء الاقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية حيث أن النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي يعتمد مؤسستين هامتين و هما: الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) و الأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) و كلاهما تحت سلطة الوزير الأول. كما زودت الأمانة العامة للدفاع القومي سنة 2003، بمسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي، وهو (Alain JUILLET) و لأكثر من التوضيح و التفصيل فالنموذج موضح في الملحق رقم (01). (1)

من خلال النماذج التي تم التعرض لها في مبحثنا هذا يمكن استنتاج بأن نظام الذكاء الاقتصادي يمارس على الصعيد العالمي و ذلك بدعم أجهزة مخابر الدول و على منظور اندماج المعرفة، كما أضحى ممارسة منسقة و مشتركة بين مختلف أجهزة الدولة، بحيث تتدخل بنسب هامة في هذه العملية كل من الجامعات المحلية و الدولية، و مراكز الدراسات و التفكير، و كذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات و المعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة، كما أن الأعوان الاقتصادية تتضامن بشكل مستمر و تنسق أنشطتها في الدول كالدولة الفرنسية و اليابانية و تمارس مبدأ التبادلية بغرض تبادل المعلومات الاستراتيجية. و يلاحظ أن في كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك ترابط المناهج (نظام الذكاء الاقتصادي للمؤسسة و جهاز الذكاء الاقتصادي للدولة). و تنفذ أنشطة الضغط و التأثير في كل الدول لتحويل الذكاء الاقتصادي إلى قرار، و تم أيضا تطوير أساليبها بغرض تنفيذ القرارات المتخذة و تسهيل السبل للحصول على أحسن النتائج.

### المبحث الثاني: بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال التنافسية

انطلاقا من التعريف العالمي للقدرة التنافسية بأنها قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، فإن الدول النامية تملك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الدخل الوطني الخام من الدول المتقدمة التي تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها وفي هذا الإطار ندرج فيما يلي أبرز خصائص التجارب الناجحة التي قامت بها بعض الدول واستطاعت من خلالها رفع نموها الاقتصادي. حيث أننا اعتمدنا على تجربة كل من سنغافورة، إيرلندا،

(1) Ibid.

وتونس ك نماذج للنجاح. (1) هذه التجارب الناجحة قام بدراستها الفريق التنافسية الأردني\* للنهوض بتنافسية القطاعات الاقتصادية.

### المطلب الأول: تجربة سنغافورة في مجال التنافسية

تمكنت سنغافورة من الحفاظ على المرتبة الأولى في تقرير التنافسية العالمي لعدة سنوات، حيث أنها تعد من دول جنوب شرق آسيا، و هي دولة في مدينة واحدة لا تتجاوز مساحتها 648 كلم<sup>2</sup>، بحيث يبلغ عدد سكانها ما يقارب الأربعة مليون نسمة. و قد واجهت هذه الدولة تحديات مثبطة للهمة فور نيلها استقلالها خلال عام 1965، حيث أن سنغافورة كانت عشية الاستقلال تفتقر إلى المياه و الموارد الطبيعية، كما أنها كانت تعاني من معدلات بطالة عالية و تعتمد على الجيش البريطاني الذي كان على وشك الرحيل.

و على الرغم من هشاشة اقتصادها، فقد اتبعت سنغافورة بشجاعة سياسات اقتصادية مفتوحة شجعت التجارة و الاستثمار. و نتيجة لذلك ارتفع متوسط معدل النمو الاقتصادي السنوي إلى حوالي 10% حتى عام 1980 و تجاوز 7 % لجميع السنوات منذ ذلك الحين. (2)

و تعتبر حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الآن من بين الأعلى في العالم، إذ أنها بلغت 32 ألف دولار أمريكي سنويا. و تحتل سنغافورة و باستمرار مرتبة متقدمة باعتبارها إحدى الدول الأكثر قدرة على التنافس في العالم. كما أنها شأنها في ذلك شأن "النمور الآسيوية"، أثبتت بوجه خاص براعة مثيرة للإعجاب في الاستفادة من حجمها الصغير، و ذلك بإتباع أسلوب تدريجي في التحول الاقتصادي و إعادة صياغة السياسات، كلما دعت الحاجة إلى ذلك للاستجابة للظروف الدولية السريعة التغير. و يستند نجاح سنغافورة الملحوظ كليا على الاستثمارات و التجارة الأجنبية.

و بالفعل فإن حجم التجارة السنوية لسنغافورة يبلغ حوالي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي الإجمالي. فضلا عن ذلك فإن الحصة الأجنبية في الناتج المحلي الإجمالي لسنغافورة ارتفعت من 18% في عام 1970 إلى 36%

(1) نسرين بركات و عادل العلي، مرجع سابق، ص 9.

\* تم إنشاء فريق التنافسية الوطني عام 1997، ويتكون من ستة باحثين ومقره في وزارة التخطيط. وقد قام الفريق بعدة دراسات منها: السياحة، التعدين، أملاح البحر الميت، الإسمنت، المحيكتات الأدوية، التعليم العالي، الإنشاءات والبنوك. ويعكف الفريق حاليا على دراسة عنقود تكنولوجيا المعلومات، وعنقود الزراعة في غور الأردن، بالإضافة إلى محاولة بناء شبكات الربط بين مجتمع رجال الأعمال الأردنيين ومجتمع المهاجرين والمغتربين.

يعتمد الفريق في بحثه على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية كمصدر رئيسي لبياناته. وكان يستهدف خلال بحثه دراسة الاستراتيجيات الحالية المتبعة من قبل الصناعات الأردنية وبيان مواطن الضعف والقوة فيها، وتقييم دور الحكومة في بناء الإطار العام للتنافسية، وإظهار الفرص والبدائل المتاحة أمام الصناعات الأردنية، ومحاولة مساعدة القطاعات المختلفة لرسم الاستراتيجيات المستقبلية والتي يجب إتباعها لتحسين ورفع المقدرة التنافسية للصناعات الأردنية. هذا ويساهم الفريق في صياغة السياسة الصناعية للأردن وذلك بالتعاون مع الجهات المحلية والدولية والتي تعمل على تطوير هذه السياسة بحيث تشمل على أهم العوائق التي تحول دون تحسين القدرة التنافسية للصناعة الأردنية بشكل عام والقطاعات الاقتصادية التي تم دراستها بشكل خاص.

(2) طارق نويرة، مرجع سابق، ص 18.

من جميع مخرجات الصناعة و ما يقارب من 85% من جميع الصادرات المصنعة. و بدلا من الخوف من الاستثمارات الأجنبية في الاقتصاد، سعت سنغافورة لجذب هذه الاستثمارات إليها. و في الواقع نجد أن الهيأت الحكومية الرئيسية المعنية بالاستراتيجية الاقتصادية، مثل مجلس التنمية الاقتصادية السنغافوري، تديرها مجالس إدارة لا تضم فقط ممثلين بارزين من القطاع الخاص في سنغافورة بل تضم أيضا مديريين تنفيذيين لشركات أجنبية متعددة الجنسيات. و يمكن إيجاز الأساليب الذي أثبتت فعاليتها في التنمية الاقتصادية لسنغافورة فيما يلي: (1)

- إبراز رؤية قوية و فعّالة وواقعية للقيادة تركز على النتائج، و ليس الشعارات؛
- توفير مناخ اقتصادي تنافسي وحر، حيث نجد أن المؤسسات الحكومية تقوم بتسهيل الاستثمار وليس إعاقته. وذلك عبر تخفيض الضريبة على دخل المؤسسات من 40% سنة 1986 إلى 26% حالياً، وبتساوي المؤسسات الأجنبية مع المؤسسات المحلية في مستوى الضريبة المطبق، عدم تطبيق سياسة حد أدنى للأجور مما شجع على التوظيف وحقن معدلات عليا للأجور. بالإضافة إلى تطبيق صارم لقوانين الحماية الفكرية حيث تسجل سنغافورة أدنى مستوى للقرصنة في آسيا؛
- التركيز القوي على التعليم، بما في ذلك التعليم الفني: ففي السنوات الأخيرة، بدأت سنغافورة في التركيز بوجه خاص على رعاية رأس المال الفكري و إدخال التقنيات الأكثر حداثة. و برغم التنافس الشديد من بلدان آسيوية أخرى، إلا أن سنغافورة تحتفظ بالريادة في الاقتصاد القائم على المعرفة و الذي يتوقع أن يهيمن على العالم في القرن الحادي و العشرين؛
- التحسين المستمر للبنية التحتية الأساسية والتكنولوجية (الموانئ، الطرق، المطارات، الاتصالات السلكية واللاسلكية)، وتحتل سنغافورة المرتبة الأولى في آسيا من حيث استخدام الكمبيوتر والبريد الإلكتروني. أما فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية (عبر شبكات المعلومات)، فإن سنغافورة على وشك أن تكون الدولة الأولى في العالم التي ترتبط بشبكة اتصالات ذات نطاق واحد من الذبذبات العريضة؛
- توفر دولة سنغافورة على شبكة اتصالات متقدمة للغاية خصوصا في مجال التجارة الإلكترونية.

(1) طارق نوير، مرجع سابق، ص 18.

### المطلب الثاني: تجربة ايرلندا في مجال التنافسية

ايرلندا بلد صغير على حافة أوروبا و لا يتجاوز عدد سكانها 3.6 مليون نسمة. حيث أنها عانت من ركود اقتصادي، و اشتهرت بتصدير القوى العاملة التي هاجرت بأعداد كبيرة إلى أمريكا الشمالية و استراليا و المملكة المتحدة نتيجة لعدم توفر فرص عمل لهم. و قد لاح في أفق ايرلندا خلال معظم هذا القرن شبح العنف و الحرب، و بعض الفترات ابتليت بأعمال العنف و الحرب الأهلية. لكنها في عقد التسعينات استطاعت الخروج من هذه الوضعية، حيث حققت نمو اقتصادي بمعدل 8.9% سنويا خلال الفترة الممتدة من 1994 إلى غاية 1997، وانخفضت نسبة البطالة من 16% سنة 1993 إلى 6.6% في الوقت الحالي، وارتفع دخل الفرد إلى حدود متوسط الدخل في بريطانيا، كل هذا كان نتاج السياسات التي طبقتها ايرلندا خلال هذه الفترة حيث يمكن إيجاز أبرز ملامح نجاح ايرلندا في مجال التنافسية في النقاط التالية: (1)

- أتسمت برؤية واضحة ومحددة لتشجيع الاستثمار الأجنبي، خاصة في مجال التكنولوجيا المتقدمة، حيث أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة كانت المحرك الأساسي لهذا النمو في إشارة إلى تنامي الاستثمارات الأمريكية واتخاذ ايرلندا مدخلاً للاتحاد الأوربي منوهة إلى أن هناك أكثر من 1000 شركة أجنبية تستثمر في ايرلندا مستقطبة 13 شركة في قطاع الأدوية من كبرى الشركات العالمية إضافة إلى اكبر شركة للبيوتكنولوجي؛
- سعت إلى الحد من البيروقراطية ورسخت بيئة تنظيمية واضحة لتشجيع التنافس؛
- خفضت العجز في الميزانية بإتباع رقابة صارمة على الأموال العامة، وكبحت جماح التضخم وسعت من أجل ضمان الاستقرار للاقتصادي الكلي؛
- رفعت مستوى التعليم ونوعيته والتركيز بالخصوص على البحث والتطوير الفعال وكذا المهارات الفنية العالية؛
- توسيع العلاقات التجارية مع العالم من خلال الانضمام إلى التكتلات الاقتصادية الجهوية (الاتحاد الأوروبي) والمنظمات العالمية (منظمة التجارة العالمية)؛
- الاعتماد على قطاع الصناعات المتطورة وتحديد قطاع المعلوماتية. فقد قامت الحكومة الايرلندية باتخاذ إجراءات كفيلة بإرساء الأرضية المطلوبة لنمو هذا القطاع من خلال تخفيض تكلفة الاتصالات وعقد

(1) طارق نوير، مرجع سابق، ص 19.

الاتفاقيات التجارية مع البلدان الأوروبية لمساعدة تصدير المنتج الايرلندي إليها و إقرار تخفيضات ضريبية للشركات؛

- كما ركزت الحكومة الايرلندية منذ السبعينات من خلال استراتيجية وطنية على بناء صناعة تقنية المعلومات في ايرلندا وأصبحت الآن الدولة الأكبر في العالم من حيث تصدير برامج الحاسب الآلي هذا بالإضافة إلى كونها مركز عالمي لصناعة الحاسبات. و بعد هذه التجربة الناجحة تقوم الحكومة الايرلندية حالياً باستخدام نفس الأسلوب الذي اتبع في السابق لتنمية صناعات تقنية جديدة وهي صناعة الأدوية والتقنية الحيوية، وتطور ايرلندا حالياً عدة مناطق صناعات تقنية متخصصة في مجال الصحة والدواء والتقنية الحيوية.

لذلك فيمكن استنتاج بأن توسيع القاعدة التعليمية والانفتاح على العالم واستقطاب الاستثمارات الأجنبية والانضمام للاتحاد الأوروبي هي الأسباب الحقيقية لأحداث الطفرة الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها ايرلندا.

#### المطلب الثالث: التجربة التونسية في مجال التنافسية

تبرز تونس كبلد عربي حقق نجاحا سريعا في الأسواق الدولية، فعلى الرغم من صغر مساحتها وعدم توفرها على موارد طبيعية مقارنة مع جيرانها، إلا أنها استطاعت جذب حجم كبير من الاستثمارات المباشرة فاقت 8 ملايين دولار في مطلع الألفية الثالثة، وقد بلغ معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 1990-1997 حوالي 4.8%، كما بلغ معدل النمو في القطاع الصناعي أكثر من 13% خلال نفس الفترة. ومن العوامل التي ساعدت في الأداء التنافسي الناجح للاقتصاد التونسي خلال عقد التسعينات نذكر ما يلي: (1)

- الاستقرار السياسي والاجتماعي وتحرير الاقتصاد والتجارة،
- وجود بيئة مستقرة للاستثمار ترقى إلى المعايير الدولية، والتحسين المستمر في الإجراءات الإدارية؛
- اندماجها بسلاسة في الاقتصاد العالمي سواء بانخراطها مبكرا في المنظمة العالمية للتجارة، أو من خلال توقيعها لاتفاقية الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي؛
- حماية الاستثمارات وخاصة الأجنبية منها من الازدواج الضريبي ومن انتهاك حقوق الملكية الفكرية والصناعية، والسماح للمستثمرين الأجانب من تحويل أرباحهم؛

(1) طارق نوير، مرجع سابق، ص 20.

- الاعتناء بكل مستويات التعليم وتشجيع البحث العلمي، حيث تنفق تونس حوالي ربع ميزانيتها على التعليم والتدريب مما شكل عاملا مهما في تحقيق النجاح؛
- التركيز على الإبداع والتكنولوجيا الحديثة والقدرة على المنافسة وعلى أهمية المشاركة في الأسواق العالمية؛
- انخفاض معدل النمو السكاني بصورة ملحوظة ، ليصل إلى ( 1.7 )% مما أسهم في تخفيض الضغط على الخدمات الاجتماعية وزيادة دخل الفرد في جميع أنحاء البلاد ؛
- دعم التكامل العالمي، حيث تعتبر تونس عضو في منظمة التجارة العالمية، كما أنها الدولة الأولى الواقعة على الساحل الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط التي وقّعت على " اتفاقية شراكة " مع الاتحاد الأوروبي ونتيجة لذلك أصبح القطاع الخاص في تونس أكثر قدرة على المنافسة.

من خلال الاستعراض الذي انصرفت به الباحثة في مجال التنافسية لبعض التجارب الناجحة للدول المذكورة أعلاه يمكن استنتاج بالرغم من اختلاف الظروف الاقتصادية التي تواجهها كل دولة من دول العالم، إلا أن قصص النجاح هذه تعكس العديد من الخصائص التي تشترك فيها الدول الثلاث المذكورة، فهي تشمل التركيز على التعليم، والسعي النشط لجذب الاستثمارات الأجنبية، والجهود المبذولة لتحرير وتنظيم البيئات التجارية، والرغبة المستمرة في الابتعاد عن الشعارات حول ضرورة الإصلاح والتوجه إلى التنفيذ الفعلي له. وأخيراً، فإن كلا من سنغافورة ، إيرلندا و تونس قد التزمت بالتعامل الكامل مع اقتصاد عالمي متغير بسرعة، وبدلاً من أن تتخوف هذه الدول من المنافسة الدولية، رحبت بها بصدر مفتوح وتشوق فائق.

### المبحث الثالث: رؤية جزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي و التنافسية

إن الجزائر جزء لا يتجزأ من خارطة الاقتصادية للعالم، شهدت هي الأخرى تحولا في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما جعلها تتبنى مبدأ اقتصاد المعرفة وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى مختلف أجهزتها ومؤسساتها، و تعد الجزائر من بين الدول التي تمتلك موروثا اقتصاديا و معرفيا ثقيلا، الشيء الذي دفعنا إلى إلقاء نظرة تشخيصية حول متغيري الدراسة، حيث سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى تقديم صورة واضحة و بنوع من التفصيل عن واقع نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر من مقومات و جهود مبذولة و ذلك من خلال إجراء تقييم و لو بسيط لخطوات الجزائر المتبعة في هذا المجال لحد الساعة، مع عرض معوقات النظام و آفاقه. كما أن الباحثة ستحاول تقديم تصورا عن أهم السبل لتحقيق المقاربة الناجحة للذكاء

الاقتصادي. و سيتم التطرق في آخر المطاف إلى دراسة تحليلية لتنافسية الجزائر من خلال مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي.

### المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي في الجزائر بين الواقع و المأمول

إن نظام الذكاء الاقتصادي أضحى من بين الوسائل المحورية و الضرورية بالنسبة للدولة الجزائرية و بالنسبة لتأهيل مؤسساتها وتحقيق التنمية الاقتصادية المتطلبة في جميع المستويات. لذلك أصبح من بين المواضيع التي تشغل اهتمام الدولة الجزائرية، ويتجلى ذلك من خلال سعيها لدعم استراتيجية المؤسسات ومساعدتها على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي من: سهر، توقع، حيطة، حذر... الخ.

### الفرع الأول: اهتمامات الدولة الجزائرية بنظام الذكاء الاقتصادي

بالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها نظام الذكاء الاقتصادي عالميا، شرعت السلطات العمومية في الجزائر ببذل جهود التي سوف نتطرق لها فيما يلي:

### أولا- الأنشطة العلمية في مجال الذكاء الاقتصادي بالجزائر

- سنة 2002: انعقاد ملتقى حول الذكاء الاقتصادي نظم من طرف «World Trade Center Local»، و تعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمات و العلاقات الدولية في جامعة Université Marc BLOCH بـ Strasbourg و مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس *école de guerre économique*، و في خضم اليومين المنظمين حضر مئات الأشخاص، من ضمنهم عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة، كما تميّز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد و التجارة الخارجية لعام 1995، و لقد تم من خلال هذا الجمع من الحضور الإشارة إلى المشاكل الاستراتيجية التي وحب أن يعالجها الاقتصادي الجزائري من: قسوة المنافسة، المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية، مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي و صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية. (1)

- سنة 2004: بدأ الاهتمام باليقظة و الذكاء الاقتصادي على المستوى الأكاديمي و بدرجة أقل على مستوى الدولة و المؤسسات. حيث أن في 6 جوان 2004 تم تنظيم ملتقى من طرف مركز البحث عن المعلومة

(1) بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، (2010): دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر، 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص 15 .



العلمية و التقنية بالجزائر، دار موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية، و أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحدومة. (1)

- سنة 2005: انعقد أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة يومي 10 و 11 افريل، كان هدفه تقديم مجموع النشاطات و الحلول التي تسمح بضمان أحسن تقبل لمفاهيم، طرق و أدوات الإدارة بالذكاء الاقتصادي، كان تحت رعاية غرفة التجارة و الصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة، المجلس الاقتصادي و الاجتماعي الوطني إضافة إلى كبرى المؤسسات الجزائرية (سوناطراك، سونغاز، نفضال) بمشاركة السيد كل من "مراد مدلسي"، *Allain JUILLET* المسئول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي، *Bernard Carayon* نائب مكلف بالتقرير حول الذكاء الاقتصادي سنة 2003، *Pierre Mourlevat* رئيس المهام الاقتصادية بالسفارة الفرنسية و *Philippe Clerc*. \*\* (2)

- سنة 2006: دعوة مجلس الحكومة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي و ذلك في إطار التطوير الصناعي حيث تعريف اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر وكذا تحديد أهدافه، فقد اعتبرها النشاط الذي يعنى بجمع، تحليل، معالجة و نشر المعلومة ذات الصلة و التي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار و تسيير المؤسسات التي تكون النسيج الصناعي الوطني. كما تعتبر مسعى للتوقع و تصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين شبكات المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين. (3)

- في شهر فيفري من سنة 2007: تبني الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي و تكريس الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة و إبداع بالنسبة للمؤسسة، و من هنا تم إعطاء تعريف محدود للذكاء الاقتصادي تمثل في: "جمع، استغلال و بث المعلومة التي تعتبر المادة الاستراتيجية الأولية لقرارات و قيادة المؤسسة"؛ (4)

(1)BOUROUBI Mustapha. (2008) :*va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'intelligence économique en Algérie* ? , veille magazine, Novembre/Décembre 2008. Article consulter à partir su site : <http://www.veille.com/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf> le 08/11/2012 à 16:52.

\* **Mourlevat Pierre**: conseiller économique chez Ambassade de France à Tel Aviv.

\*\* **Clerc Philippe**: Directeur de l'intelligence économique, de l'innovation et des technologies de l'information à l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI)

(2) Mohamed Faouzi BOUCHELOUKH. (2010) : *Intelligence économique en Algérie*, cours de MASTER en intelligence économique, 2<sup>ème</sup> promotion 2009/2010, Université de la formation continue, p : 14.

(3) عقون شراف، هبول محمد، مرجع سابق، ص 20.

(4) Mustapha BOUROUBI, **Op-cit**, p : 34.

- في شهر سبتمبر 2007: تم تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي، هذا ما أعلن عنه مسئول مكتب الاستشارة (مدير مجموعة الاتصالات) (VIP Group) "عمور زيار" من خلال الملتقى المنظم بالجزائر العاصمة، هذا المشروع بدأ بشراكة بينه و بين Benoit de Saint Sernun مؤسس المدرسة الأوروبية للذكاء الاقتصادي بفرنسا. ذات المشروع ملاً فراغ كبير في هذا المجال اين كان مفهوم الذكاء الاقتصادي تقريبا مجهولا من طرف مؤسساتنا و منظماتنا العامة و الخاصة.<sup>(1)</sup>
- سنة 2008: تم انعقاد ملتقى دولي حول "الحكمة في المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" للأيام الممتدة من 14 إلى غاية 16 جوان من سنة 2008 و الذي اعتبر محاولة من الدولة الجزائرية لتوعية المؤسسات الجزائرية لتأمين نفسها. و كذا طرحت فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين و الخواص.<sup>(2)</sup>
- سنة 2009: نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX بالمحمدية بالجزائر العاصمة، و قدمت خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، الدور الحاسم لليقظة الاستراتيجية و خدمة الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.<sup>(3)</sup>
- سنة 2010: احتضنت الجزائر العاصمة يومي 17 و 18 ماي 2010 الملتقى الدولي الرابع حول الذكاء الاقتصادي وتسيير الخبرات، حيث تناول اللقاء الذي نظم بالتعاون بين وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ومكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية حسب المنظمين طرق و أنماط و وسائل وضع خلايا لليقظة والذكاء الاقتصادي هذا الأخير الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى الحد من مجال الشكوك من أجل تقادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية بفضل رؤية أوضح.<sup>(4)</sup>

(1) أسماء فيلاي، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014، ص87.

(2) كامل الشيرازي، الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.elaph.com/Web/Economics/2008/6/340849.htm> تم تحميله بتاريخ 02 جانفي 2012 على الساعة 17:46.

(3) أسماء فيلاي، مرجع سابق، ص87.

(4) Consulter à partir du lien électronique : <http://www.djazairiess.com/ennahar/61547> (le 13/04/2013 à 14:34).

- سنة 2011: نظم المؤتمر الخامس حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية بالجزائر العاصمة يومي 29 و 30 نوفمبر 2011 ضمن مجموعة VIP تحت إشراف وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الاستثمار. هذا المؤتمر يخص التحويل من اجل مؤسسات المعلومة. (1)
- سنة 2012: نظم ملتقى دولي حول موضوع الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار ( عنابة - الجزائر) وذلك يومي 9 - 10 ماي 2012، حيث سعى الملتقى إلى التركيز على فهم الذكاء الاقتصادي من خلال مستوياته و متطلباته و عرض التجارب العالمية في مجال الذكاء الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة. ووفر الملتقى فرصة ثمينة لتبادل الأفكار المتخصصين في ميدان محاور الملتقى والاستماع إلى وجهات النظر المتعددة بشأن أهم القضايا وتقريب وجهات النظر والبحث عن الحلول خدمة للمستقبل. (2)
- كما تنظيم الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف يومي 06 و 07 نوفمبر 2012 تحت رعاية السيد رئيس الجامعة و بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا و مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و عالج الملتقى إشكالية مساهمة الذكاء الاقتصادي في تمكين منظمات الأعمال الحديثة من تحقيق تنافسية مستدامة في ظل البيئة العالمية و قد كانت المشاركات ملمة بكل جوانب الذكاء الاقتصادي. (3)
- سنة 2014: تم انعقاد الأنشطة العلمية الآتية:
- انعقد ملتقى وطني رابع حول نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال يومي 17 و 18 مارس 2014 و ذلك بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تحت رعاية السيد مدير الجامعة و بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و مخبر المحاسبة، المالية، الجباية و التامين COFIFAS، تمثلت أهداف الملتقى في حتمية إعادة رسم أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة و المنافسة الاقتصادية الدولية، إبراز أهمية و أهداف اليقظة الاستراتيجية و استشراف المستقبل لمواجهة المنافسة، إبراز أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لمسايرة

(1) 5èmes assises de l'intelligence économique et de la vieille stratégique, 29 et 30 novembre 2011 à Alger, organisées par le VIP Groupe, sous le haut patronage du Ministre de l'industrie, de la PME et de l'Investissement. Consulter à partir du lien électronique : <http://www.africadiligence.com/alger-ve-assises-de-intelligence-economique/> (le 13 avril 2015 à 13 :05).

(2) Consulter à partir du site de l'université : [facseg.univ-annaba.dz](http://facseg.univ-annaba.dz) (le 12 avril 2015 à 10 :15)

(3) Consulter à partir du site de l'université : [www.univ-chlef/ar/index.php](http://www.univ-chlef/ar/index.php) (le 13 avril 2014 à 15 :47).

- تقنيات التسيير الحديثة و مواجهة متغيرات المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و أخيرا بلورة اقتراحات لتبني متطلبات التسيير الحديثة وفق خصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (1)
- نطّم مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر و كلية العوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة خميس مليانة المؤتمر العلمي السنوي الأول للذكاء الاقتصادي حول موضوع "الأنظمة الرقمية و الذكاء الاقتصادي" و ذلك يومي 22 و 23 افريل 2014، المؤتمر هدف إلى إبراز توجهه و نظرة عصرية عن الاقتصاد الرقمي من خلال تشخيصه و تحديد الأولويات التي يجب إتباعها و قواعد الحاكمة في هذا المجال و إلى وضع مؤشرات بخصوص الاستثمارات في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و أثرها على النمو الاقتصادي و كذا تحفيز و نشر الريادة في وتيرة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في المؤسسات و الإدارات. (2)
- بمساهمة كل من كلية العلوم الاقتصادية ومخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة بجامعة باجي مختار عنابة نطّم المؤتمر الدولي الثاني للذكاء الاقتصادي تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية و نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية" على مدى يومي 29-30 أفريل 2014، وشهد الملتقى مشاركة أزيد من 20 ولاية، مثلتها مختلف جامعات الوطن إلى جانب نخبة من الأساتذة والدكاترة بالبلدان العربية، على غرار جامعة أربد بالأردن وجامعة فلسطين. (3)
- انعقد ملتقى دولي بالمدرسة العليا للتجارة تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي رهان أساسي للتنافسية" يومي 21 و 22 ماي 2014 قوامه خلق فضاء قادر على تنظيم دراسة حول مسألة الذكاء الاقتصادي، ليس فقط من منظور الخطوات الأحسن إتباعها لتطبيقه و لكن من منظور الأجهزة الوطنية الواجب تأسيسها انطلاقا من خبرات ثقافات الذكاء كذلك، لا من وجهة النظر التشريعية و التنظيمية فحسب بل من الناحية التقنية و التنظيمية أيضا. و حسب نظر الخبراء، الباحثين و الأساتذة المشاركين بالملتقى فان نظام الذكاء الاقتصادي يعد كومجة لا غنى عنها ذبه تتحدد استمرارية، نمو و تنافسية المؤسسة. (4)
- لما يمكن التوصل إليه أن مختلف الجهود تبين نية الجزائر في تبني الذكاء الاقتصادي و عزمها على اتخاذه كوسيلة أساسية من اجل التطور، مجمل الجهود المبذولة من طرف الدولة في مجال الذكاء الاقتصادي على مدار أكثر من 10 سنوات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

(1) Consulter à partir du site de l'université : [www.univ-oeb.dz/index.php/home/36-latest-news](http://www.univ-oeb.dz/index.php/home/36-latest-news) (le 13 avril 2015 à 16 :01)

(2) Consulter à partir du site de l'université : [www.univ-km.dz/ar/](http://www.univ-km.dz/ar/) (le 13 avril 2015 à 16 :12).

(3) Consulter à partir du site : <http://akhbarachark.dz/news/?p=33003> (le 12 avril 2015 à 12 :22).

(4) Consulter à partir du site de l'université :

[www.univbouira.dz/fr/images/uamob/fichiers/manids/seminaire\\_international\\_fr-1.pdf](http://www.univbouira.dz/fr/images/uamob/fichiers/manids/seminaire_international_fr-1.pdf) (le 13 avril 2015 à 16 :54).

الجدول رقم 02.III: الجهود المبذولة في مجال الذكاء الاقتصادي

السنة	الحدث
2002	انعقاد ملتقى حول الذكاء الاقتصادي نظم من طرف « World Trade Center Local ».
2004	تم تنظيم ملتقى من طرف مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر، دار موضوعه حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية.
2005	أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي و اليقظة.
2006	دعوة مجلس الحكومة المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي.
2007	- تبني الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي و تكريس الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة و إبداع بالنسبة للمؤسسة. - تم تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي.
2008	- تم انعقاد ملتقى دولي حول "الحكامة في المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" و الذي اعتبر محاولة من الدولة الجزائرية لتوعية المؤسسات الجزائرية لتأمين نفسها. - طرحت فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين و الخواص.
2009	نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول الذكاء الاقتصادي بمقر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX بالمحمدية بالجزائر العاصمة.
2010	الملتقى الدولي الرابع حول "الذكاء الاقتصادي وتسيير الخبرات" نظم من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ومكاتب الاستشارة الوطنية والأجنبية.
2011	نظم المؤتمر الخامس حول "الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية" بالجزائر العاصمة ضمن مجموعة VIP تحت إشراف وزير الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الاستثمار.
2012	- ملتقى دوليا حول موضوع الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية نظم من قبل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار ( عنابة - الجزائر). - تنظيم الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي و التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف 2012 تحت رعاية السيد رئيس الجامعة و بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا و مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
2014	- انعقد ملتقى وطني رابع حول "نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل او الزوال" بجامعة العربي بن مهدي أم البواقي تحت رعاية السيد مدير الجامعة و بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و مخبر المحاسبة، المالية، الجبابة و التامين COFIFAS. - نظم مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر و كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة خميس مليانة المؤتمر العلمي السنوي الأول للذكاء الاقتصادي حول موضوع "الأنظمة الرقمية و الذكاء الاقتصادي". - بمساهمة كل من كلية العلوم الاقتصادية و مخبر الذكاء الاقتصادي و التنمية المستدامة بجامعة باجي مختار عنابة نظم المؤتمر الدولي الثاني للذكاء الاقتصادي تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية و نظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية". - انعقد ملتقى دولي بالمدرسة العليا للتجارة تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي رهان أساسي للتنافسية".

المصدر: من إعداد الباحثة

## ثانيا- التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي

من منظور إرساء نظام الذكاء الاقتصادي فقد عبّرت الدولة الجزائرية عن دعمها لتطوير و تنمية ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال الجلسات الوطنية و البرامج التكوينية التي خصت بها إدارات و مسيري هذه المؤسسات، لتكوين ما يطلق عليه بـ"محترفي الذكاء الاقتصادي". وفقا لوثيقة مرجعية (*Document de référence*) فإن محترفي الذكاء الاقتصادي، هم أشخاص متخصصين في المعلومات الاستراتيجية الناتجة عن المراقبة المنتظمة لمختلف مجالات المحيط الداخلي و الخارجي.

وقّعت وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار و المعهد العالي للتسيير و التخطيط، بالجزائر العاصمة على اتفاقية تعاون حول تكوين إدارات المؤسسات الصناعية في مجال الذكاء الاقتصادي، حيث هدف التكوين إلى معرفة ضعف المؤسسات الأخرى من أجل منافستها على مستوى السوق، بحكم أن الجزائر تتوفر على عدة امتيازات مقارنة بعدد كبير من البلدان المتطورة بما يمكنها أن تكون أكثر تنافسية على مستوى الأسواق الخارجية و الإجابة على حاجيات المؤسسات في مجال الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار. كما تنص هذه الاتفاقية التي وقعها "محمد باشا" المدير العام لليقظة الاستراتيجية و الدراسات الاقتصادية و الإحصائية بوزارة الصناعة و المدير العام للمعهد "محمد راقد" على التكوين في مجال الماستر المختص في "الذكاء الاقتصادي و التسيير الاستراتيجي"\* من أجل يقظة إدارات المؤسسات و الهيئات العمومية التابعة للقطاع الصناعي. (1)

وخلال حفل التوقيع صرّح باشا أن الهدف لا يكمن في تخصيص تكوين إضافي فحسب بل خاصة في تلبية الحاجيات الحقيقية لمؤسسات القطاع الصناعي من أجل تحسين نجاعتها و تنافسيتها.

كما أُرِدَف يقول أن الذكاء الاقتصادي يتمثل في التحكم في البحث و جمع و معالجة المعلومة من أجل استعمالها بعد ذلك في مجال الابتكار و اتخاذ القرار في الوقت المناسب. من جهته صرّح رجل الأعمال الجزائري "يسعد ريراب" رئيس مجمع سيفيتال الذي حضر حفل التوقيع على هذه الاتفاقية

\* ضم هذا الماستر تكوين موزع على 780 سا منظمة على ثلاث محاور أساسية مكونة بـ19 مادة و 4 مشاريع جماعية لمدة 120 سا من التأطير. حيث تمثلت شروط الالتحاق في الحصول على بكالوريا+4 و 3 سنوات على الأقل في منصب متخذ القرار.

(<sup>1</sup>) *Manuel de formation en intelligence économique en Algérie*, document de référence, Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective, septembre 2010, p : 18.

أن "الذكاء الاقتصادي يكمن في معرفة نقاط ضعف المؤسسات الأخرى من أجل منافستها على مستوى السوق". واسترسل قائلاً: "تتوفر على عدة امتيازات مقارنة بعدد كبير من البلدان المتطورة حتى نكون أكثر تنافسية على مستوى الأسواق الخارجية".<sup>(1)</sup>

لزيادة الحاجة إلى نظام الذكاء الاقتصادي سواء بالنسبة للمؤسسة أو الدولة فقد أصبح من الضروري تكوين متخصصين في هذا المجال، وذلك من خلال إدراج هذا الموضوع في البرامج الجامعية لقيام بدورات تكوينية، وتتباين برامج التكوين في الذكاء الاقتصادي وفقاً لاستراتيجيات الدول وتبعاً لدرجة تحرير السوق، ودرجة الحرية الاقتصادية، توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وجود البنية التحتية الخاصة بالتكوين والتعليم وتوافر الكفاءات اللازمة لذلك. إلا أنه من المتعارف عليه أن التكوين في الذكاء الاقتصادي ليس قائماً على استراتيجيات التفرقة بل يخضع لاستراتيجية جماعية ومتجانسة تستجيب للحاجات الحقيقية ولأعوان الاقتصاديين والاجتماعيين.

**1. أهداف برنامج التكوين:** يتميز الذكاء الاقتصادي بالتعدد الذي أدى لعدم وجود برامج تكوين واضحة، إلا أنه من المتفق عليه من المختصين هو اعتبار عملية الذكاء الاقتصادي كمجموعة وظائف منسقة يمكن ترجمتها مباشرة إلى أهداف تكوينية متمثلة في: البحث و معالجة المعلومات؛ الحماية والدفاع عن التراث الصناعي والتكنولوجي للبلاد والمؤسسات؛ المراقبة والتحكم في المحيط الاستراتيجي؛ البحث و معالجة المعلومات؛ صناعي والتكنولوجي للبلاد والمؤسسات و المراقبة والتحكم في المحيط الاستراتيجي.

و لقد أكد الخبراء على أن عملية التكوين للذكاء الاقتصادي ليست عملية فردية بل تخص مجموعة من الأفراد متعددي المواهب، حيث ينشأ نوع من التلاحم و التفاعل بينهم من منظور الذكاء الجماعي، و بهذا يمكن تصور الذكاء الاقتصادي وفق البعد (فردى-جماعي) بهدف خلق ثقافة تنمية الكفاءات وفق الحاجات، و المتكون في الذكاء الاقتصادي لا بد أن يتوفر على ثلاثة أنواع من الكفاءات و المتمثلة في:<sup>(2)</sup>

أ. **الذكاء المعلوماتي:** ويعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية وشخصية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهداً لبناء ثقافة معلوماتية جيدة؛

ب. **الذكاء العملي:** ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي وتخص هذه المعلومات كافة حلقات الإنتاج انطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة

(1) متوفر على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.echouroukonline.com/ara/articles/155300.html> (consulter le 07-03-2013 à 18 :09)

(2) رضا تير، مرجع سابق، ص 17.

النوعية والتسويق، يعتبر هذا النوع الأكثر تكيفا مع متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي؛

ت. **الذكاء الاستراتيجي:** ويتعلق بإدارة المعلومة الاستراتيجية للتأثير في المحيط، ويوجد هذا النوع من الذكاء مجالا لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي.

2. **محاور برنامج التكوين:** تضمن برنامج التكوين أربعة محاور أساسية متمثلة في: التنافسية و المحيط الدولي، إدارة المعلومات و المعارف، الحماية و الدفاع على التراث الصناعي و التكنولوجي و أخيرا محور التأثير و التأثير المضاد. (1)

من خلال ما سبق يمكن القول بأن برنامج التكوين اعتبر مرجع لكل المؤسسات الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي، تم عمله بسبتمبر 2010 في طبعته الأولى تحت إشراف وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار بالتعاون مع المكتب الجزائري لليقظة التكنولوجية عن طريق دراسة حقيقية للميدان تجيب على واقع القطاع الصناعي، كانت الدراسة على مستوى 32 مؤسسة وطنية صناعية عمومية و خاصة، الهدف من هذا البرنامج هو المساهمة في البدء بعملية منظمة في التكوين تسمح بتدعيم قدرات المسيرين الوطنيين في مجال الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية، كما أنه يتماشى مع حاجات و طبيعة المؤسسات و المسيرين الجزائريين، و يمكن القول أن هذا البرنامج سيساعد معاهد التكوين في خلق منتوج جزائري بمجال إدارة المسيرين الوطنيين و مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و حتى الكبيرة في وضع مشروع الذكاء الاقتصادي. (2)

كما يمكن القول بأنه و من أجل إنجاز نظام الذكاء الاقتصادي من الضروري إعطاء التكوين المكانة و الأهمية التي يستحقها و ضمن الاستراتيجية الصناعية الوطنية للبلاد، فالذكاء الاقتصادي بحاجة إلى قاعدة تكوين من أجل تعميمه، فالتكوين هو أسلوب تحويل، و بدون رأسمال بشري كل ما يمكن فعله في هذا المجال لن يجدي نفعاً، انه العامل البشري الذي يصنع الفارق.

### ثالثاً - دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي

تقع الاستراتيجية الوطنية للدفاع و الأمن الاقتصادي في الجزائر، ضمن إطار السياسة الاقتصادية التي تعتمد عليها الدولة، كونها تدخل في صميم مهامها لضمان حماية الاقتصاد الوطني من أي شكل من أشكال التلاعب و الاستحواذ و المصادرة غير الشرعية. و تعزيز مكانة و ترقية المنتوج الوطني و توجيهه نحو الأسواق

(1) رضا تير ، نفس مرجع.

(2) Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, op-cit, p p 5-7.



الخارجية، و هذا بتنسيق العمل بين مؤسسات الدولة و المتعاملين الاقتصاديين من خلال تبادل المعلومات و كذا المعارف.(1) تعتمد هذه السياسة على إرساء و تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن احدث وسائل تكنولوجيا الاتصال، و انجاز الدراسات الاستشرافية و تحليل المعطيات الاقتصادية، و تقييم رد الفعل السريع للدولة و تعزيز تنافسيتها.

في هذا الصدد، و من اجل دعم مؤسساتنا الاقتصادية، و تعزيز قدراتها على الولوج في عالم المنافسة الدولية، فإن الحكومة الجزائرية قد أطلقت أول إحصاء اقتصادي شامل في الربع الأول من العام 2011. تتيح هذه الآلية الإحصائية للمؤسسات الاقتصادية إمكانية التعاون و التشبيك فيما بينها و التقرب أحسن نحو الحقائق الاجتماعية و الاقتصادية و تحيينها، من خلال إحصاء مبني على معرفة واقع 1,6 مليون متعامل اقتصادي، و 800 منتج استهلاكي و خدماتي، حيث خصصت الحكومة لهذه العملية مبلغ 1,17 مليار دينار أو ما يعادل حوالي 16 مليون دولار أمريكي.(2) ضمن هذا المسعى، يقترح وزير العلاقات مع البرلمان الجزائري، أن تتولى بعض المؤسسات الوطنية و لحساب الدولة مهمة انجاز الدراسات التحليلية و الاستشرافية، و ترقية الذكاء الاقتصادي و وحدات اليقظة، و تزويدها بالمعلومات الملائمة خاصة المرتبطة بالتهديدات الخارجية، و اقتراح الحلول الاستراتيجية لمواجهتها، مع التأكيد على ضرورة تدعيم عمل هذه المؤسسات بحكم طبيعة نشاطاتها لتكون أداة فعالة لترقية الذكاء الاقتصادي و نظم اليقظة و إبراز دورها و مساهمتها في التكفل بقضايا و جوانب إشكالية الدفاع الاقتصادي، ابرز هذه المؤسسات: المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي (CNES)، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (CREAD)، المعهد الوطني للمساعدة التقنية للمؤسسات (INESG)، المحافظة العامة للتخطيط و الاستشراف (CGPP) و الديوان الوطني للإحصاء (ONS).(3)

و في إطار قواعد منظمة التجارة العالمية، التي تؤكد على ضرورة تراجع دور الدولة و تدخلها في المجال الاقتصادي و تنازلها عن حمايته و دعمه، يضيف الوزير الأول أنه يتعين على المؤسسات الاقتصادية، أن تطور ضمن تنظيمها الهيكلي، مصالح أو خلايا مهما كان شكلها للاضطلاع بهذه المهمة الحيوية، لكونها من مقتضيات يفرضاها الظرف، و ترتبط بأمن البلاد و

(1) CHETTAB Nadia. (2009) : *l'économie Algérienne face à la crise : quelle politique publique d'intelligence économique ?*, journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions, Siège d'ALGEX, ALGER, 19 octobre 2009, p : 54.

(2) Disponible sur le site : <http://www.premier-ministre.gov.de> et consulter le 19/02/2012.

(3) محمود خصري، (2008): آليات الدفاع الاقتصادي في الممارسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الأيام البرلمانية الرابعة حول الدفاع الوطني، الدفاع الاقتصادي، مجلس الأمة، المنعقد يومي 07 و 08 جوان 2008 : disponible sur le site : [www.majiliselouma.dz/!4emelep/presentation-ar.html](http://www.majiliselouma.dz/!4emelep/presentation-ar.html)

بمصالحه الحيوية و تحضير اقتصادنا للاندماج في الاقتصاد العالمي. يقول Hamel et Prahalad أن أعظم تحدي تواجهه مؤسسات القرن الواحد و العشرين، يتمثل في قدرتها على اختراق الضبابية و التعامل مع أوضاع عدم اليقين، و كيفية تطوير بصيرة تمكّنها من إيجاد أسواق الغد. (1)

و عليه فإن الذكاء الاقتصادي، هو الجانب المهم في استراتيجية الأمن الاقتصادي، و في تشجيع تنافسية النسيج الصناعي، بالاعتماد على ربط المؤسسات كمجموعة منسقة و مترابطة للبحث عن المعلومة الاستراتيجية، و معالجتها و إيصالها لجميع الأعوان الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم.

إن السلطات العمومية استجابت للتهديدات التي تشكل خطر على تطور المؤسسة الجزائرية عن طريق: (2)

- تبني الاستراتيجية الصناعية التي تحدد القطاعات ذات الأولوية في التطوير، و التي منها دعم أنظمة الذكاء الاقتصادي؛
- التأكيد على تبني الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي؛
- تكريس الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل منافسة و ابداع بالنسبة للمؤسسة.

إن الذكاء الاقتصادي ليس حكرا على الدولة أو على المؤسسة بل هو مفهوم يخص كلا الطرفين، إلا أن الدولة تستخدمه من خلال رؤية عامة، في حين تستخدمه المؤسسة من خلال رؤية خاصة، و بالتالي فإن الأهداف و الوسائل تختلف بدون تناسي أن نتائج المؤسسات لها تأثير على الدولة و نشاطات هذه الأخيرة تؤثر على المؤسسات. و بالتالي يتمثل دور الدولة في توجيه سياسة الذكاء الاقتصادي و توفير الوسائل الضرورية للمؤسسات من اجل تطبيقه و هذا عن طريق: (3)

- تهيئة الجو و الظروف الملائمين لمساعدة المؤسسات على تخطي العقبات التي تتخبط فيها؛
- التقليل من الالايقين، معتمدة في ذلك على وزن القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني و أهمية هياكله في الميدان (أجهزة الإحصاء، السفارات، غرف التجارة،.....)؛
- تعريف المحاور الأولية في التنمية؛

(1)AUDET Josée. (2001) : *la veille stratégique chez les PME de haute technologie, une étude de cas par compositions inter-sites* , Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université LAVAL, QUEBEC, 13-14-15 Juin 2001, p : 03.

(2) أسماء فيلالي، " مرجع سابق، ص94.

(3) عبد الرحمان بن عنتر، (2011): دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات AIDMO تحت شعار - دور المعلومات والاتصالات للتحويل إلى مجتمع المعرفة-، المملكة المغربية الرباط، 20 و 22 ديسمبر 2011، ص ص 3-4.

- إبراز النشاطات الفعلية للذكاء الاقتصادي؛
- تثبيت المصطلح في الميدان، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لانطلاق المؤسسات؛
- التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية من خلال التوجيهات الاستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع؛
- توفير المعلومات الموثوقة و المصادقة من خلال إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو طرح ممثلين لدى الوزارات المهمة، و منظمات أخرى مثل: الجمارك، الديوان الوطني للإحصاء، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي،...

و في هذا الصدد يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية لن تتمكن من تطوير تنافسياتها و التكيف مع التحولات التي تشهدها الأسواق إذا بقيت في عزلة عما يدور حولها و عن العالم، و باعتبار مؤسساتنا اغلبها مؤسسات صغيرة و متوسطة فهي لا تستطيع إلا الاستجداد بالدولة لعدم قدرتها على خلق مصالح مختصة في جمع و معالجة المعلومة الاقتصادية و قد قررت الوزارة مرافقة هذه المؤسسات الوطنية و هيئات الدولة لتزودها بالأنظمة و البرامج اللازمة لتحقيق هذا التصور. (1) حيث تم وضع برنامج لتوقيع اتفاقيات بين الوزارة و 11 مؤسسة صناعية عمومية بهدف مساعدتها على التزود بـ"خلايا الرصد" التي من شأنها أن تسمح لها بجمع و استغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أحسن، و تنشيط المؤسسات المعنية في قطاعات كقطاع الآلات الفلاحية و الإلكترونيك و الصناعة الصيدلانية و الإعلام الآلي، و سيتم تفعيل هاته الخلايا خلال سنة 2014. (2)

#### الفرع الثاني: نحو بناء نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر: التجربة الفتية

تلعب المعلومة الاقتصادية دورا مهما في عمل الأنظمة السوسيو اقتصادية، فتأثيرها على اتخاذ القرار و إدارة الأزمات يعطيها صفة المصدر، مما يدفع بالدول إلى التدخل في تطوير و تقنين أنظمة إنتاجها، تخزينها، نشرها و تبادلها، الأمر الذي يستوجب وضع آليات عمل نظامية تمتد إلى كل الفاعلين مهما كانت توجهاتهم، نشاطاتهم أو مستوياتهم، الشيء الذي أدى إلى إنشاء النظام الوطني للمعلومات الاقتصادي. و سيتم فيما يلي عرض محاولات الدولة الجزائرية في مجال بناء ترسانة لنظام الذكاء الاقتصادي.

(1) أسماء فيلالي، مرجع سابق، ص94.

(2) *Développement : 11 entreprises publiques engagées dans l'intelligence économique*, article disponible sur le site : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/9001> ( consulter le 07-10-2012 à 21:23 ).

### أولاً- التجربة الجزائرية في مجال إقامة نظام وطني للمعلومات

لقد احتلت المعلومات في مجتمعنا المعاصر موقعا و دورا رياديا، و أصبحت محور الارتكاز و المحرك الفعّال في مختلف المجالات و الأنشطة البشرية، و صارت تستغل لأجل تلبية احتياجات المجتمعات التنموية، من اجل ذلك صار لزاما على جميع الدول و خاصة النامية منها مسايرة التقدم و التطور الحاصل في العالم الآن الذي ينادي بالتداول الحر و الفعّال للمعلومات بين شعوب المعمورة، فلا مجال في هذا العصر للانغلاق و التقوقع داخل بوتقة العادات و التقاليد خاصة بعد الانتشار الواسع لتقنيات المعلومات و الاتصالات، ظهور شبكات المعلومات و خاصة شبكة الشبكات الانترنت، التي فرضت على جميع الدول وضع سياسات وطنية للمعلومات تحت ما يسمى **بالنظام الوطني للمعلومات** و الذي يعرف على أنه: " مجموعة الموارد و المقومات و التدابير التي تكفل التدفق المناسب للمعلومات في الحدود الوطنية، و ذلك وفقا لاستراتيجية وطنية تعتمد على الإدراك الواعي للأولويات و الإمكانيات و الاحتياجات الوطنية"،<sup>(1)</sup> حيث يشكل كل أنشطة الدولة الخاصة بالمعلومات من إنتاج للمعلومات و تيسير سبل الإفادة منها، كما يجمع كل مؤسسات الدولة العاملة في مجال المعلومات في كيان واحد هدفه تحقيق أقصى إفادة ممكنة من المعلومات لصالح كل فرد من أفراد المجتمع. إن الاهتمام بنظم المعلومات في الجزائر كان على يد مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني، فلقد كان لابد من انتظار 1993 تاريخ انعقاد الملتقى الوطني الأول حول نظم المعلومات، باعتبار أن هذا الملتقى كان النواة الأولى في وضع تصور واضح المعالم حول النظام الوطني للمعلومات في الجزائر.

#### 1- النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية (SNIE)

عملت الجزائر منذ الاستقلال على البناء التدريجي لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية، و ذلك لتلبية متطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة و في الآجال المحددة. حيث أن معظم الدراسات حول الموضوع ذاته أولت اهتماما بالدور الذي يليه هذا النظام كونه يعد البنية التحتية لنظام الذكاء الاقتصادي و الذي ينطوي على تجميع و تنسيق المعلومات المتاحة في المكتبات و مراكز الوثائق و التوثيق و مراكز المعلومات الأخرى محليا، و تتمثل المهام المستندة إلى النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في:<sup>(2)</sup>

- تقديم المعطيات الإحصائية التي تسمح بوصف المسار العام للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في البلاد؛

<sup>(1)</sup> محمود الهوش أبو بكر، (2002): التقنية الحديثة في المكتبات و المعلومات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 88.

<sup>(2)</sup> المرسوم التنفيذي رقم 95-159 المؤرخ في 4 محرم عام 1416 الموافق 3 يونيو سنة 1995 المعدل المتضمن القانون الأساسي للديوان الوطني للإحصائيات، و المعدل للمرسوم رقم 82-489 المؤرخ في 18 سبتمبر 1982.

- المساهمة في تصور الإحصائيات الوطنية و ذلك بالاتصال مع الوزارات أو أي مصالح أخرى؛
- إجراء تحقيقات إحصائية وطنية جهوية أو قطاعية ذات طابع ديمغرافي أو اقتصادي أو اجتماعي؛
- تنظيم و تطوير نشر الإعلام الإحصائي.

و في سياق الصلة أنشأت الجزائر مجموعة من المراكز و الهيئات التي تعمل على إنتاج المعلومات الاقتصادية، و ذلك من خلال جمع و تخزين المعلومات فالقيام بمعالجتها و نشرها ليتسنى لمستعملها الاستفادة منها، و من أجل تجسيد هذا النظام سيتم تقديم مختلف مراكز المعلومات الاقتصادية في الجزائر و التي تمثل إلى حد بعيد مكونات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر و المتمثلة في: (1)

**1-1- النظام الوطني للمعلومة الإحصائية SNIS:** حاولت الجزائر منذ عدة سنوات وضع مجموعة معايير تسمح لها بالقيام بالانتقال نحو اقتصاد السوق، بهدف الاندماج و بصفة تنافسية في تيار المبادلات الدولية. كما أدى الإمضاء على اتفاقيات *Uruguay round* و مجيء المنظمة العالمية للتجارة OMC، نمو عدة كتل اقتصادية مهمة، إلى التفكير مجددا في استراتيجية التنمية على المدى الطويل و بالأخص تنظيم علاقاتها التجارية مع الخارج. و كان لابد من استعجال هذه الإصلاحات، إذ أن أغلبية البلدان المنافسة و البلدان المجاورة و شركاء الجزائر في اتحاد المغرب العربي قد وضعوا في الانجاز و منذ عدة سنوات بالنسبة للبعض سلسلة إجراءات لإدماج اقتصاداتها في تيار المبادلات الدولية. و من ثمة كان النظام الوطني للمعلومات على التجارة الخارجية، و بالأخص النظام الفرعي المنتج للإحصائيات التجارية، الذي يمثل شرطا أوليا لإعطاء الإنتاج الوطني أحسن قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، و ذلك بإنجاز الدراسات التي تدور حول تقييم الأسواق الممكنة و احتياجاتها للبضائع، عن طريق استعمال مختلف الجداول و

(1) عبد الحليم الحمزة، (2010): نحو بناء نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر انطلاقا من تجارب كل من اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص ص 12-16.

\* تمثل الجولة الأخيرة التي انبثقت منها منظمة التجارة العالمية، هذه الأخيرة جاءت بعد ثمان جولات من المفاوضات بالتحديد، كان آخرها جولة أورغواي والتي ابتدأت عام 1986 و انتهت عام 1994 والتي تم الاتفاق فيها على إنشاء منظمة التجارة العالمية. لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى الموقع:

[/http://www.universalis.fr/encyclopedie/uruguay-round](http://www.universalis.fr/encyclopedie/uruguay-round)

المؤشرات الإحصائية من اجل إنجاز معاملاتها التجارية الدولية. و من أهم الهيئات و الوكالات و المؤسسات المتكون منها النظام نذكرها باختصار كما يلي: (1)

▪ **المركز الوطني للمعلومة الإحصائية (CNIS):** أنشئ من اجل تلبية الاحتياجات الداخلية لتأدية إجراءات تخلص البضائع و التسيير الإداري لمختلف المصالح من جهة، و من جهة أخرى تزويد سلطات الدولة و المتعاملين الاقتصاديين بالمعلومة الإحصائية، التي تتميز بالمصداقية و الدقة في الوقت المناسب لمساعدتهم على اتخاذ القرار المناسب. المركز تابع للمديرية العامة للجمارك حيث أنه مكلف بإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر.

▪ **الديوان الوطني للإحصاء (ONS):\*** يتولى هذا الديوان مهمة انجاز جميع الأنشطة الإحصائية خاصة ما كان منها ضروريا لإعداد التخطيط الوطني، وكل الإحصائيات التي تسمح بمعرفة الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد، و يعتمد الديوان في إنتاجه للمعلومات (المعلومات الخاصة بتقنيات الأسعار، بالنشاط الاقتصادي، بالمبادلات الخارجية، بالمؤشرات المالية و النقدية و المعلومات الخاصة بالعمالة) على عدد من الطرق و الأساليب التي تمكنه من أداء مهامه بالكيفية الصحيحة و الفعالة. (2)

▪ **وزارة التجارة:** قامت الوزارة في وضع و تطوير نظام الاتصال و المعلومات الإحصائية في التبادل التجاري العالمي بتأسيس مديرية الدراسات للمعلومات الاقتصادية في جانفي 2004 و المكلفة بخلق و تسيير بنوك المعلومات، إعداد نظام لجمع، معالجة و توزيع المعلومات الإحصائية، الاقتصادية و التجارية، إضافة إلى إعداد نقاط ربط لكل المنشورات المرتبطة بنشاطات الوزارة.\*\* تقوم الوزارة من خلال مديريتها للدراسات بالحصول و جمع كل المعلومات الخاصة بالمعاملات التجارية العالمية من طرف المركز الوطني للمعلومات و الإحصائيات، الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية، و مديرياتها الجهوية بإصدار تقارير منها شهرية، سداسية و سنوية تحتوي على معلومات خاصة بتطوير الواردات كل هذه التقارير توجه بصفة دائمة إلى رئاسة

(1) بن ضيف الله نعيمة، (2006): دور المكتبة الجامعية الجزائرية في إرساء قواعد النظام الوطني للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام علمي و تقني، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص ص 157-161.

\* إن إنشاء نظام وطني للمعلومات الإحصائية في الجزائر ليس وليد اللحظة، و إنما يعود إلى فترة ما بعد الاستقلال مباشرة، فقد أدركت الجزائر آنذاك أهمية هذا النظام في تشخيص الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد. حيث تم إنشاء الديوان تحت اسم المحافظة الوطنية للإحصاء السكاني سنة 1964 و تحت مسؤولية المحافظ الوطني للإحصاء و التحقيقات الوطنية ثم في سنة 1982 تم إنشاء الديوان الوطني للإحصائيات. للمزيد من التوضيحات يمكن

الاطلاع على موقع الديوان: <http://www.ons.dz>

(2) بن ضيف الله نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

\*\* للمزيد من المعلومات و التفاصيل يرجى الرجوع إلى موقع الوزارة: <http://www.mincommerce.gov.dz>

الجمهورية، رئاسة الحكومة، وزارة المالية، الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، بنك الجزائر...

▪ **الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX):** وضعت السلطات العمومية في الجزائر تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات من أولوياتها وسخرت كل الوسائل لبلوغ الهدف منذ أكثر من عشرية. حيث أنها أولت عدد من التدابير والإجراءات و التأطير موجه لترقية الإنتاج الوطني في الأسواق الخارجية. وتتدرج هذه التدابير في إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية و الاندماج العالمي، وهو الغرض الذي أسست من أجله الوكالة الوطنية لترقية الصادرات الخارجية "ألباكس"، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 - 174 المؤرخ في 12 جوان 2004، الذي سخر ووفر آليات للصادرات خارج المحروقات، ووضعت تحت وصاية وزارة التجارة. (1)

▪ **الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة (CACI):\*** تمثل المصالح العامة لقطاعات التجارة و الصناعة و الخدمات لدى السلطات العمومية، و تقوم هذه الغرفة بإنتاج و نشر مجموعة من المعلومات عن التجارة و الصناعة في الجزائر حيث أن هذه المعلومات موجهة أساسا إلى أصحاب المؤسسات و المستثمرين.

▪ **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)\*\*:** و هي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة، مكلفة أساسا بالبحث و الدراسة و تقديم المقترحات و الآراء من أجل ترقية و تطوير الاستثمار في الجزائر، تتولى مجموعة من المهام الهادفة في مجملها إلى ترقية الاستثمار و تطويره.

**1-2- نظام المعلومات العلمية و الوثائقية:** يحتل هذا النظام مكانة معتبرة في تكوين النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، و هذا لما يحمله هذا النوع من المعلومات من أهمية في إطار الدور الذي يلعبه لتزويد النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بما تحتاجه من معلومات علمية و وثائقية و بالتالي تحقيق هدف هذا النظام في إثراء معارف و معلومات متخذي القرار. كما أن نظام المعلومات العلمية و التقنية يشتمل على مركزين يمكن ذكرهما فيما يلي:

(1) Source disponible à partir du site : <http://www.elmouwatin.dz/> Consulter le 24 /03/2015 à 15 :33.

\* يعود إنشاء الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة إلى تاريخ الوجود الاستعماري في الجزائر حيث قام المستعمر بإنشاء ما يسمى آنذاك الغرفة التجارية للجزائر العاصمة و التي تكونت من سبعة أعضاء فبتسعة أعضاء و من ثم إلى 15 عضوا، و بفضل المفاوضات التي قام بها الجزائريون تم تقسيم عضوية الغرفة إلى 12 عضوا فرنسا و ثلاثة أعضاء جزائريين. و للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على الموقع الإلكتروني للغرفة:

<http://www.caci.dz/fr/Publications/Pages/Acceuil.aspx>

\*\* للاستزادة يرجى الاطلاع على موقع الوكالة: <http://www.andi.dz/index.php/fr>

▪ مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني(CERIST)\*: كلف بمهمة أساسية متمثلة في وضع الشبكة الوطنية للمعلومات العلمية و التقنية، و ربطها بالشبكات الوطنية، الجهوية و العالمية، في هذا الإطار يعمل على استخدام التقنيات المتطورة، فقد احتضى بشبكة الانترنت عام 1993، و بقي إلى يومنا هذا الرائد في التقنيات المعلوماتية و الشبكية. كما يعتني المركز بالدراسة و البحث و التطبيق الواسع في جمع المعلومات و معالجتها و استرجاعها و تنظيمها عبر الحواسب و الشبكات، عن طريق توفره على عدة أقسام و مخابر. (1) هذا المركز يحتل مكانة هامة في مجال تطوير و تطبيق تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في الجزائر، و ذلك من خلال الدور المنوط به خاصة في ميدان ترقية استعمال الانترنت و إقامة شبكات الربط المعلوماتي. حيث انه قام بالعديد من الانجازات و الأعمال منذ إنشائه و لعل أهم هذه الانجازات تتعلق أساسا بالمشاريع المرتبطة بتوفير و تطوير نظام وطني للمعلومات. و يمكن ذكرها فيما يلي:

- المساهمة في تشييد مشروع الجامعة الافتراضية؛
- تطوير العديد من المواقع في شبكة الانترنت؛
- تطوير عدة منتجات في مختلف مجالات التسيير منها: سجل للتسيير الوثائقي، الرصيد الوطني للرسائل و الأطروحات ( FNT : Fond National des Thèses )، وضع قاعدة بيانات للكلمات المفتاحية للجزائر (Algeriana)، تكوين قاعدة بيانات للكفاءات البشرية و الفنية الوطنية ( PST :Potentiel Scientifique et Technique )، إنشاء المراكز الجهوية للتوثيق (CRD :Centres Régionaux de Documentation)، إصدار مجلة متخصصة في المعلومات العلمية و التقنية (RIST)، إلى جانب العديد من التقارير و البحوث العلمية. كما تجدر الإشارة إلى أن آفاق مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني لا تزال واسعة حيث يسعى المركز إلى تحقيق عدد من المشروعات الكبرى في الجزائر أهمها: مشروع شبكة الأكاديمية للبحوث (ARN : Academic Research Network)، مشروع التجارة الالكترونية (e-business)، مشروع الطب عن بعد (Projet Télémédecine).

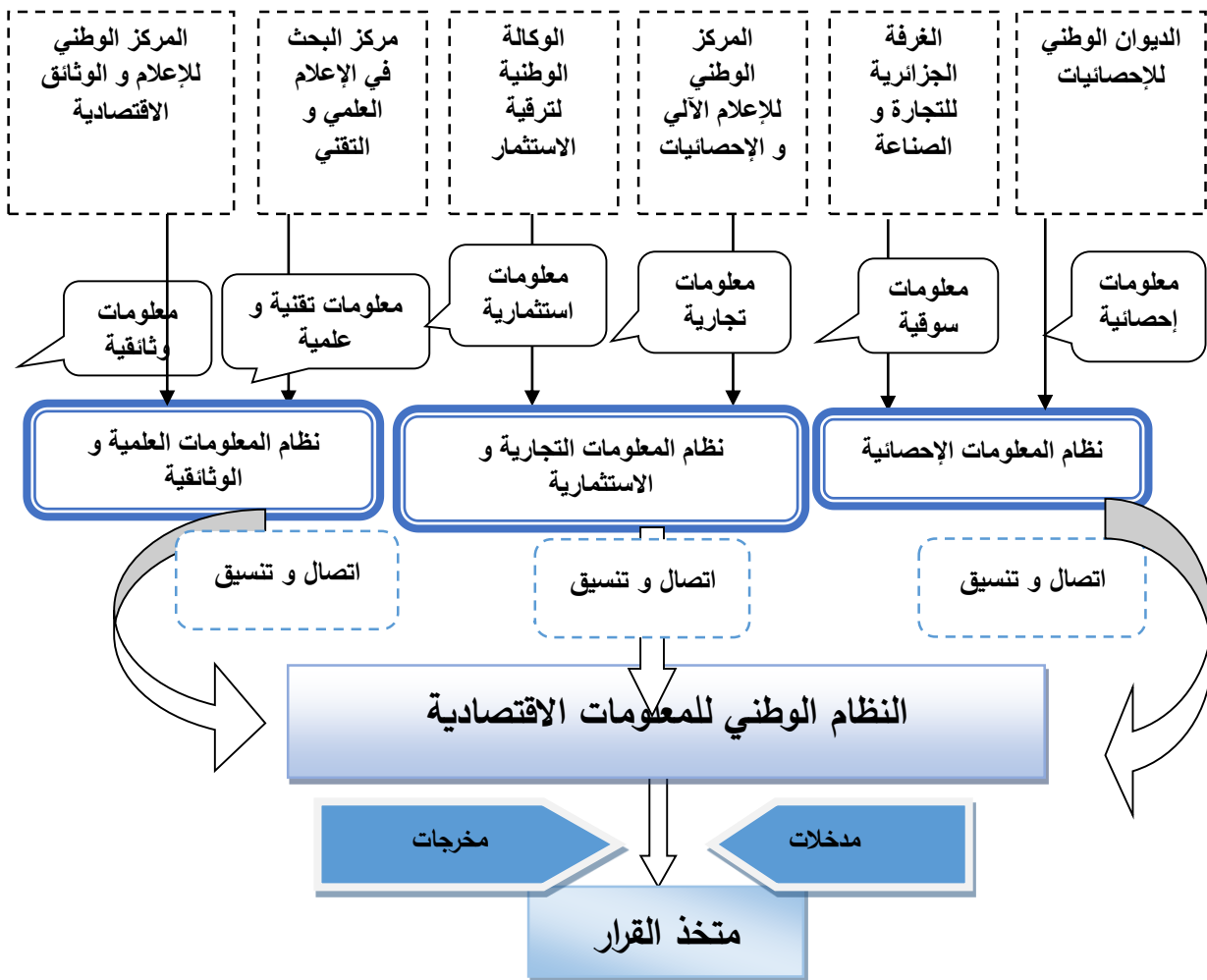
\* تعود النواة الأولى لانشأة مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني إلى مركز الإعلام العلمي و التقني و التحولات التكنولوجية (CISTTT) حيث أن هذا الأخير كان تحت وصاية الهيئة الوطنية للبحث العلمي و التي تم حلها و تحويل اختصاصها و أعمالها، أما عن مركز البحث العلمي و التقني تم أنشاؤه بمقتضى المرسوم رقم 85-56 الصادر بتاريخ 16 مارس 1985، ليتم فيما بعد بإلحاق المركز بالمحافظة السامية للبحث سنة 1986، و يتكون المركز من مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة و شبكة مكونة من عشرة ممثلين في عدد من ولايات الوطن. لمزيد من التفصيل ارجع إلى الموقع الالكتروني للمركز: <http://www.cerist.dz/index.php/component/content/frontpage>

(1) بن ضيف الله نعيمة، مرجع سابق، ص 60.



▪ المركز الوطني للإعلام و الوثائق الاقتصادية (CNIDE)\*: يتولى المركز مجموعة من المهام التي تهدف إلى توفير المعلومات الاقتصادية الضرورية لاتخاذ القرار، كما أن المركز يقوم بإنجاز مجموعة من الأعمال و الإصدارات أهمها: فهرس المؤسسات ذات الطابع التجاري و الصناعي، فهرس الدراسات الاقتصادية، فهرس النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الاقتصاد الوطني، فهرس مصادر المعلومات الاقتصادية و فهرس مكاتب الدراسات الاقتصادية على المستوى الوطني. و من خلال الشكل الموالي سيتم تقديم تمثيل بياني للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر.

شكل رقم 03.III: النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر



المصدر: يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار-حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص185.

\* تم إنشاء المركز الوطني للإعلام و الوثائق الاقتصادية سنة 1981 و هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول بأن النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على ارض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، حيث أنه مكون من بعض المراكز و الهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز و الهيئات من جهود، و ذلك من اجل توحيد مكونات و مخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر.

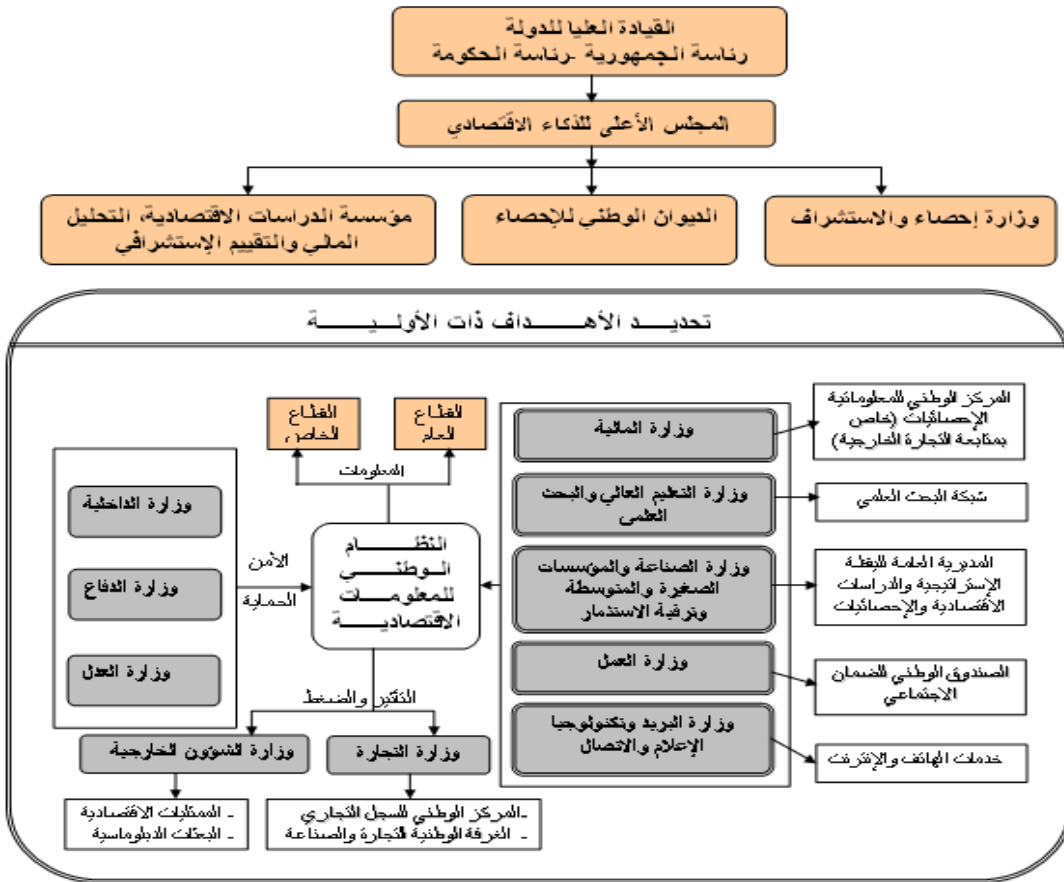
### الفرع الثالث: نحو إقامة منظومة وطنية متكاملة لممارسة الذكاء الاقتصادي بالجزائر

لقد أشار وزير المؤسسات و ترقية الاستثمار في إحدى تصريحاته انه لم يتم التوصل بعد إلى صيغة و طبيعة المجلس الوطني للذكاء الاقتصادي، مضيفا أنه بادر على مستوى وزارته بإنشاء دائرة خاصة بالذكاء الاقتصادي و هو الأمر الذي سيتم تعميمه على كل الهيئات الحكومية و المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي لم يتم حتى الآن على الرغم من أن مجلس الحكومة المنعقد في 20 ديسمبر 2006 كان قد ناقش ملف الذكاء الاقتصادي و المهارة الاقتصادية، و أوصى بإنشاء هيئة وطنية تتكفل بتنفيذ سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي و الرصد الاستراتيجي، مشدد على أن المؤسسات الجزائرية تسير بعقلية إدارية بحثة، تفقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرار الصحيح، موضحا أن هذه المؤسسات تخسر مساحات كبيرة في السوق الجزائرية و تقفد إلى التنافسية، و عليه كل هذا يوفر لنا صورة واضحة عن تساهل جميع الأطراف و الهيئات و الوزارات المسئولة على الوضع الراهن الذي تعيشه المؤسسة الجزائرية بشكل عام، و الجزائر اليوم تسعى لتعيين مدير الذكاء الاقتصادي على مستوى وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>(1)</sup>

يجسد هذا العنصر في تصور الباحثة لمنظومة وطنية متكاملة لممارسة الذكاء الاقتصادي ببلادنا، من خلال الاعتماد على عدة دراسات و تجارب عالمية رائدة في هذا المجال كالولايات المتحدة الأمريكية، اليابان و فرنسا. و الشكل الموالي يوضح أسس قياس منظومة متكاملة للذكاء الاقتصادي في الجزائر.

(1) منصف مقاويب، مرجع سابق، ص 228.

شكل رقم 04.III: المنظومة الوطنية المقترحة لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التجارب الدولية الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي

من خلال الشكل يتبين أن الحكومة الجزائرية بكل كياناتها تحتاج إلى منظومة متكاملة لممارسة الذكاء الاقتصادي، من خلال التنسيق بين جميع الوزارات والمديريات.

تتمحور أهمية الممارسة في النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية من خلال جمع المعلومات من طرف الوزارات كوزارة المالية، التعليم العالي والبحث العلمي كما هو موضح في الشكل أعلاه وغيرها من الوزارات، من خلال إجراء دراسات وبحوث ملتقيات، نشر التكنولوجيات، إذ بدوره يقوم النظام بتحليل ومعالجة هذه المعلومات، ونشرها للفاعلين الاقتصاديين، كالقطاع العام والقطاع الخاص خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل اتخاذ قرار سليم ونكي.

أما البعد الدفاعي للمنظومة يركز على حماية الإرث اللامادي (العلمي والمعرفي) الوطني من التجسس، التسرب والضياع، من خلال كل من وزارة الدفاع ووزارة الداخلية، إذ من خلال الإمكانيات التي يمتلكونها، يقومون بتوفير الحماية التقنية لشبكات وأنظمة المعلوماتية الوطنية التابعة للإدارات الحكومية أو القطاع

الاقتصادي من أنشطة القرصنة والاختراق و الجوسسة الأجنبية، كما يمكنها كذلك المساهمة في تطويرها، كما أن وزارة العدل هي الأخرى تتولى ترقية المنظومة من خلال إرساء القوانين والتشريعات والأخلاقيات، وخاصة في مجال جمع المعلومات وحمايتها من أنشطة التداول غير الشرعية. (1)

في حين أن البعد الهجومي يتمثل في التأثير والضغط التي تمارسه كل من وزارة التجارة ووزارة الشؤون الخارجية على الحكومات والمستثمرين الأجانب، من خلال فتح الفرص الواعدة وتجنيب البعثات الدبلوماسية والممثلات الاقتصادية من أجل نشر الثقافة الجزائرية التوعوية لأهمية الاستثمار في الجزائر، كذلك بحشد قدراتهم المادية وكفاءاتهم، من خلال القيام بالأيام الدراسية، الملتقيات والمعارض.

يكون عمل النظام بالتعاون مع كل من وزارة الاستشراف والإحصاء، الديوان الوطني للإحصاء ومؤسسة الدراسات الاقتصادية، التحليل المالي والتقييم الإستراتيجي، حيث تنسق أعماله وتدرج ضمن المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص، ويكون تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، كما يتولى المجلس مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد اقتصاد البلاد بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية.

إن سلطة الدولة المفضلة، والنشاط المهمين لها لا بد عليها من تجنب العقبتان المتمثلتان في:

- **العقبة الأولى:** تتمثل في عدم الالتزام الكلي للدولة بالتدخل في الدائرة الاقتصادية، والمتسائل فيه من خلال المناقشات العديدة منذ حوالي سنوات التسعينيات في إطار التصحيح الهيكلي؛
- **العقبة الثانية:** تركز حول عودة مساعدة الدولة و إحلالها محل المؤسسات فيما يخص دورهم حول الميدان، و ذلك بإتباع ما يلي: (2)

- تثبيت المصطلح في الميدان، حيث يعتبر أول عقدة بالنسبة لانطلاق المؤسسات؛
- تقييم الحاجيات الضرورية مع تحريك الممثلين الخاصين بهذا الأخير؛
- التعريف بالنشاطات ذات الأولوية الحالية، وإعطاء علامة قوية للالتزام الدولة فيها من خلال التوجيهات الاستراتيجية التي تنشئ نظرة واضحة حول الموضوع ؛

(1) منصف مقاويب، مرجع سابق، ص 228.

(2) عبد الرحمان بن عنتر، (2011): دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات AIDMO تحت شعار دور المعلومات والاتصالات للتحويل إلى مجتمع المعرفة، المنعقد أيام 20 و 21 و 22 ديسمبر 2011، الرباط، المملكة المغربية، ص 3.

- إنشاء منظمة مركزية مرتبطة مباشرة بالحكومة، أو رئاسة الدولة تطرح ممثلين لدى الوزارات المهمة : ( المالية، الصناعة و ترقية الاستثمار، المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، التجارة، الصفقات الأجنبية...الخ)، ومنظمات أخرى مثل (الجمارك، الديوان الوطني للإحصاء، المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي...الخ).

لذلك فإن الأجدد بالدولة الجزائرية أن تعطي حالة الأماكن التي يتجسد فيها نظام الذكاء الاقتصادي، و كذا الميادين، بغية تسهيل أداء المهمة و توزيعها حسب النسق المطلوب، للتمكن من تنفيذ التوصيات و القرارات الصائبة والمناسبة.

#### الفرع الرابع: معوقات و آفاق نظام الذكاء الاقتصادي الجزائري

بدأت الجزائر مؤخرا في السير نحو طريق مجتمع المعلومات\*، إلا أنها تشهد تأخرا من حيث انتشار أنظمة الذكاء الاقتصادي، و قصد تعزيز هذا الأخير في الجزائر و رغبة من الدولة الجزائرية في حل مشكل نقص المعلومات فقد قامت بإعداد استراتيجية وطنية لدعم تلك و استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية، و دعمها لتصبح قادرة على الإبداع و الابتكار، إضافة إلى إنشاء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من خلال عدة مراكز معلوماتية تضمن تدفق المعلومات إلى مختلف المتعاملين الاقتصاديين، و تعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ترسيخ الذكاء الاقتصادي لما توفره من مزايا و معلومات من شأنها أن تدعم هذه المؤسسات و تساعد في عدة مجالات، كما أنها تساهم في تأهيل المؤسسات الجزائرية و تحسين تنافسيتها في الأسواق العالمية.

#### أولاً- معوقات نظام الذكاء الاقتصادي

تعاني المؤسسات الجزائرية من عدم توفر أنظمة الحماية بالقدر الكافي، بسبب فقدانها لعنصر المعلومة و آليات معالجتها و بالتالي عدم قدرتها على استغلالها في الوقت المناسب، و عجزها عن مراقبة التطورات الاقتصادية و مواكبتها، فهي بذلك تفتقد إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من البحث و التطوير و اتخاذ مختلف القرارات اللازمة، حيث أن إحصائيات وزارة الصناعة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية

\* إن مجتمع المعلومات يعتبر و لحد كبير مفهوم جديد لم تتبلور معالمه بعد لان ملامحه غير واضحة بالقدر الكافي، و قد عرف مسميات عديدة كالمجتمع ما بعد الصناعي و مجتمع ما بعد الحداثة، المجتمع الرقمي،...الخ. حيث أن المفهوم عرّف على انه ذلك المجتمع الذي يستطيع كل فرد فيه استحداث المعلومات و النفاذ إليها و استخدامها و تقاسمها بحيث يمكن للأفراد و المجتمع تسخير كامل إمكانياتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة و تحسين نوعية حياتهم. و للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المراجع التالية:

- عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزوي، (2007): المنهج و الاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان.
- محمد عواد الزيارات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان.

الاستثمار تشير إلى أن 20% فقط من المؤسسات الناجحة تتوفر على أجهزة إعلام ألي، و أن 15% تتوفر على موقع انترنت خاص بها، كما أن 50% تقتصر إلى نظام محاسباتي مناسب. و على أساس دراسة أجريت في سنة 2000 على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغرب الجزائري، تبقى الاستثمارات غير المادية و البحوث المرتبطة بالمعلومات جد فتية، حيث يلاحظ أن نصف المؤسسات محل الدراسة تقريبا بما يعادل 32.44% أكدت عد استثمارها في هذا المجال، و ربع هذه المؤسسات لا تملك هذه الاستثمارات إلا من خلال شراء شهرة و براءات الاختراع، أي من خلال شراء التراخيص و براءات الاختراع و الاستغلال، كما لا يوجد سوى 13.64% من المؤسسات التي استثمرت في هذا المجال، و للأسف يوجد 17.05% من هذه المؤسسات لجأت للاستثمار في مجال الإشهار.<sup>(1)</sup>

### 1. المشاكل التي يواجهها النظام الوطني للمعلومات بالجزائر

في واقع الأمر و على غرار الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية إلا أنه يمكننا القول أن الجزائر تسجل عدة نقائص فيما يخص النظام الوطني للمعلومات و التي يمكن عرضها على النحو التالي: (2)

- **ضعف التنظيم الحالي للنظام:** حيث أن نظام المعلومات الإحصائية شأنه شأن أي نظام إداري، يمكن أن يكون مركزي أو غير مركزي، وبالنظر إلى واقع النظام الوطني للمعلومات الإحصائية على التجارة الخارجية يتبين أنه يقع موقع الوسط بين النظام المركزي و اللامركزي، ويميل بأكثرية إلى النظام المركزي حيث نجد أن إصدار التقارير التي تحتوي على تحاليل خاصة بتطوير المبادلات الخارجية، هو عمل تقوم به كل من وزارة التجارة، إضافة إلى باقي الأجهزة والمؤسسات المشاركة في النظام على اعتبار أنهم يستعملون نفس قاعدة البيانات. هذه الحالة الوسطية ستكون من أحد أهم العناصر التي تؤدي إلى عجز النظام وتفكيكه لأنها تؤدي إلى العمل المزدوج، غياب التنسيق والانسجام بين مختلف الهيئات والوحدات المشكلة للنظام؛

- **عدم الاستقرار في هيكله وتنظيم المؤسسات المشاركة في النظام:** حيث يشكل هذا العامل مؤشرا سلبيا على التنظيم الإجمالي للنظام، لأنه يترجم غياب نظام معلومات دائم قادر على المتابعة الصارمة لكل المعاملات التجارية العالمية، وإنتاج بالمقابل معلومات ذات مصداقية، دقيقة وفي الآجال المحددة لها؛

(<sup>1</sup>) نعيمة غلاب، مليكة زغيب، (2012): واقع البيقظة الاستراتيجية و ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية دراسة ميدانية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، المنعقد أيام 23-26 افريل 2012، بكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، ص 7.

(<sup>2</sup>) Rabah SAIDOUN, *système national d'information statistique sur le commerce extérieur : étude de cas*, disponible à partir du site : [www.drdsi.cerist.dz./SNIE/SNIE.pdf](http://www.drdsi.cerist.dz./SNIE/SNIE.pdf).

- الازدواجية والتكرار في العمل: حيث نلاحظ أن نفس الوظائف التي يقوم بها المركز الوطني للمعلومات الإحصائية هي نفسها تلك التي يقوم بها كل من الديوان الوطني للإحصائيات و الديوان الجزائري لترقية التجارة الخارجية هذا ما من شأنه أن يؤدي إلى: ارتفاع تكاليف الحصول على المعلومات، فبعملية حسابية بسيطة نجد أن حصول الدولة الجزائرية على الإحصائيات التجارية يكلفها ثمن يعادل ثلاثة أضعاف التكلفة الحقيقية و كما أن المستفيد يجد نفسه أمام مؤسسات وهيئات متعددة تقوم بإنتاج وتوزيع نفس المعلومات، هذا ما من شأنه أن يضلله ويفقده التوجيه السليم للحصول على ما يريده من معلومات؛
- عدم توفر الدقة والمصداقية في المعلومات المتاحة: فالتحليل المقارن للإحصائيات التجارية لمختلف الهيئات المشاركة في النظام، يبين نقص واضح وكبير في جودة ومصداقية المعلومات المتاحة، والذي يترجمه الاختلاف في النتائج المحصل عليها. هذا راجع إلى عدم التوحيد في المناهج والتقنيات المعمول بها، إضافة إلى عدم شمولية هذه المعلومات لبعض المؤشرات التي تسمح بالتحليل الكلي للمبادلات التجارية، ولكنها لم تؤخذ بعين الاعتبار؛
- إتاحة المعلومات: حيث نلاحظ تمركز مختلف الوحدات والمؤسسات المشكلة للنظام في رقعة جغرافية واحدة (الجزائر العاصمة)، هذا ما يخلق صعوبات في حصول المتعاملين المتواجدين في جهات على المعلومات التي يتيحها النظام؛
- غياب على مستوى الهيئات المنتجة للإحصائيات التجارية (ONS , CNIS, ALGEX) دراسات في مجال التحليل الاقتصادي و التنبؤ من نمذجة (Modélisation) و تحليل البيانات (Analyse des données) و دراسات توقعية (Etudes prévisionnelles) على المدى القصير و المتوسط. إضافة إلى هذا النقص في الدراسات والتحليلات التنبؤية، نلاحظ بأن البيانات الإحصائية المختلفة التي تنتجها كل هيئة لا تكون مصحوبة بالوثائق المنهجية الكافية لاستخدام أفضل للمعلومات ؛
- تسجيل تأخيرات في نشر المعلومات: خاصة من قبل الهيئات ONS , PROMEX , Commerce extérieur، حيث أنها تستغرق وقتا كبيرا في المتوسط لنشر نتائجها على سبيل الذكر: ONS تستغرق من 45 إلى 60 يوم، Commerce extérieur تستغرق من 30 إلى 45 يوما بينما PROMEX تستغرق من 60 إلى 90 يوم باستثناء CNIS الذي يستغرق 15 يوما و يعتبر وقت مقبول مقارنة بالهيئات المذكورة و هذا التأخر راجع للحجم الكبير للبيانات الخام و التي تقدر من 50.000 إلى 150.000 تسجيل الذي يتطلب وقت لجمعها من CNIS ثم مراجعتها، فتحليلها.

- غياب اللوائح والاتفاقات بين الهيئات و الوكالات المنتجة للمعلومات الإحصائية التي تحدد بوضوح قنوات المعلومات ووضع جنبا إلى جنب الاحتياجات من المعلومات عن كل منظمة؛
- محدودية الاستثمار في معدات الإعلام الآلي: حيث أن على مستوى *CNIS* 70 % من العمليات تتابع و تراقب من قبل نظام المعلومات و التسيير الآلي للجمارك (*SIGAD*)، و باقي العمليات تسجل يدويا و هذا راجع من جهة لنقص التجهيزات اللازمة متمثلة في أجهزة الحاسوب الآلي، طابعة، شبكات اتصال، برامج معالجة و تسيير البيانات، ..الخ، و من جهة أخرى نقص الميزانية المخصصة لذلك،
- غياب تقديرات لتكاليف الحصول على المعلومة: حيث أن الوثائق الوحيدة التي يمكن أن نخبرنا عن تكاليف المعلومات داخل كل منظمة هي السجلات المحاسبية التقليدية التي تصور عادة الإنفاق العام من المنظمة، و يمنع إنشاء العمل التحليلي يبين توزيع النفقات المتصلة بالمعلومات.

## 2. معوقات إقامة نظام ذكاء اقتصادي بالجزائر

سنحاول من خلال ما يلي ذكر بعض المعوقات التي تحول دون فعالية نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر و ذلك سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

### 1.2. ضعف التناسق بين المؤسسة و المحيط العلمي: يعتبر ضعف التكامل بين قطاعي الصناعة و

البحث العلمي الذي يشهده العالم العربي بصفة عامة، و الجزائر بصفة خاصة من أهم معوقات التنمية و التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي، و يتمثل هذا الضعف في النقاط الآتية الذكر: (1)

- غياب التحسيس فبعض الملتقيات و اللقاءات التي نظمت توصلت إلى توصيات بقيت بدون متابعة؛
- غياب المحيط العلمي ففي اغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ أنه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي و البحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم هي جد مهمة من اجل إعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع؛
- غياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور المفهوم في هذا المجال في كل الجامعات و المدارس العليا و معاهد التعليم العالي ما عدا جامعة التكوين المتواصل التي تتضمن تكوين في الذكاء الاقتصادي؛
- فتور العلاقة بين المؤسسات الجزائرية و الجامعة؛
- عدم قدرة مراكز البحث على نقل نتائج أبحاثها بفعالية؛

(1) أسماء فيلالي، مرجع سابق، ص 101.



- ضعف و عدم كفاية التعريفات المقدمة للذكاء الاقتصادي، و التي تبين عدم القدرة على وضع و تطوير الذكاء الاقتصادي بفعل غياب سياسة حول الموضوع؛
- اليقظة التكنولوجية المنتشرة في المؤسسات الجزائرية هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة و أهداف دقيقة.

إضافة إلى هذه المعوقات يبيّن التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية أن هناك خمسة عوامل معيقة لإقامة نظام الذكاء الاقتصادي و المتمثلة في: العوامل الوسائلية 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 تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالاتصال الشفوي الذي أثبت نجاعته مقابل الاتصال الكتابي، وكذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تقادي النزاعات التنظيمية و مقاومة التغيير. <sup>(1)</sup> و على مستوى الموارد البشرية، فهناك قناعة تامة بضرورة تكوين و تأهيل و المحافظة على الموارد البشرية المتاحة في مجال الذكاء الاقتصادي. و ضرورة تفعيل دور نشاط البحث و التطوير في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية بما يتماشى و تحسين تنافسيّتها داخليا و خارجيا.

## 2.2. نقص المعلومات على مستوى مختلف المستويات: تعاني المؤسسات الجزائرية من عدة صعوبات،

و منها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة و المفيدة في اتخاذ القرارات و ذلك على عدة مستويات و من عدة أوجه و نوضح ذلك فيما يلي: <sup>(2)</sup>

- **نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل:** حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلا أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس،....

- **نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار:** فمن الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، و التي تظهر إمكانيات و فرص الاستثمار، و غياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى اضمحلال الفكر الاستثماري.

- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي (الوطني):** حيث يفترق صاحب المشروع أو المؤسسة إلى معلومات ضرورية لاتخاذ قرار الاستثمار، و نذكر على سبيل المثال تقلبات الأسعار، حجم القدرة

(1) أسماء فيلاي، مرجع سابق، ص 101.

(2) رحيم حسين، دريس يحي، (2006): أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 16-17 افريل 2006، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص ص 2-3.

- الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل و نوعيته، المنافسين الحاليين (المحليين و الأجنب)، المنافسين المحتملين،...
- **نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الأجنبي (الدولي):** يشكل غياب مثل هذه المعطيات خطرا يهدد وجود المؤسسات الجزائرية و خاصة الصغيرة و المتوسطة منها، فنقص المعطيات و البيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول.
  - **نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية:** حيث يجد أصحاب المؤسسات الجزائرية صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض و توارixها، و شروط الجودة في الأسواق المحلية و كذا الخارجية، كما تقتقر المؤسسات الجزائرية و خاصة الصغيرة و المتوسطة، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق و سلوك المستهلك.
  - **عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات و نشرها:** فتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المؤسسات الجزائرية و خاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم و استغلال هذه البيانات و المعطيات أحسن استغلال، مما يتوجب عليهم البحث عن مدلول هاته البيانات في شكل مبسط، و لن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات متخصصة في تحليل و نشر هذه البيانات.

من خلال ما سبق نستنتج أن الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، و باعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي فإن غيابها أو نقصها يؤدي إلى ضعف نجاعة نظام الذكاء الاقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات و إنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات و مدى مواكبته للتطورات من أجل القدرة على المنافسة. و لتقادي المعوقات و المشاكل السابقة الذكر، يجد النظام نفسه في وضعية تحتم عليه تبني بعض الاقتراحات التي تتصرف بها الباحثة، بهدف جعله أكثر فاعلية لتلبية احتياجات المجتمع ككل، نذكرها فيما يلي:

- **تحديد الاحتياجات:** ما هو الهدف الذي يستوجب الإجابة عليه من مختلف الجداول الإحصائية و المؤشرات الاقتصادية، إن السؤال مهم، و الإجابة عليه أهم و ذلك لتحديد المحتوى و المعطيات التي يجب أن يقدمها نظام المعلومات؛
- **إنشاء شبكات المعلومات:** فكل وحدة أو جهاز يكون مسئول على إنشاء شبكة معلومات، تتكون من قوائم للجداول الإحصائية، مختلف المؤشرات التي تستلزم تحضير و إعداد دوري تبعا للتقنيات العلمية المعروفة لدى المستعملين الرئيسيين؛

- اللقاءات العلمية: حيث يتوجب على مختلف الهيئات ذات الصلة بالتجارة الخارجية، مضاعفة اللقاءات العلمية فيما بينها لوضع مشاريع البحوث ذات علاقة بالتجارة الخارجية عموماً، و المعلومة الإحصائية خصوصاً؛
- التعاون الثنائي و المتعدد: فمثل هذا التعاون في ميدان المعلومات الإحصائية من شأنه المساهمة في تطوير مؤسسة نظام المعلومات الإحصائية، كما أن مقارنة النظم فيما بينها يعمل على تقادي الثغرات و المشاكل التي تعاني منها النظم الأخرى؛
- تكوين المختصين: وذلك في ميدان نظم المعلومات، من أجل ضمان التسيير الجيد لهذا الفيض الهائل من المعلومات، هذا ما يعمل على تزويد المتعاملين الاقتصاديين بمعلومات إحصائية دقيقة ذات مصداقية و في الآجال المحددة؛
- مراقبة التكاليف: وذلك بإنشاء كل ما يسمح بحاسبة و تحليل، مراقبة تغيرات تكلفة الحصول على المعلومات.

#### ثانياً - الآفاق الجزائرية في مجال نظام الذكاء الاقتصادي

بحلول سنة 2014 سيتم بناء مركز علمي للتحليل التقني و الاقتصادي من أجل دعم الاستثمارات في المجال الصناعي، و من جهة أخرى سوف يساعد المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الحديثة بهدف العصرية. و من ثم كافة المؤسسات و الهيئات العمومية سوف تستفيد من شبكة داخلية لتوزيع المعلومات و المعطيات من أجل تسريع وتيرة التدخل و ضمان المرافقة للصناعيين. و قد تم في هذا السياق توقيع سلسلة من الاتفاقيات بين وزارة الصناعة و مؤسسات التعليم العالي، حيث تم إبرام أربعة مذكرات تعاون و شراكة مع جامعة التكوين المتواصل و أخرى مع جامعة باتنة، نظراً للخبرة التي تملكها في تسيير المعلومات و اعتماد المعارف المحصلة لتوظيفها في مجال الذكاء الاقتصادي، و هذا كله من أجل ربط الجامعة بالمجال الاقتصادي. و من جانب آخر سطرت وزارة الصناعة عدة دورات تكوينية و دراسات معمقة و متخصصة لفائدة إدارات المؤسسات الاقتصادية، حيث تم تسجيل المئات من الكوادر و المستخدمين في مختلف الدورات التي انطلقت مؤخراً. كما تم توقيع الاتفاقية الأولى من نوعها مع الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة للاستفادة من شبكة فروعها المنتشرة على المستوى الوطني، بالإضافة إلى قدرتها في تحقيق التطبيق الدائم لمفهوم الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية. (1)

يضاف إلى ذلك قرار وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات القيام بعملية إحصاء تشمل الاقتصاد الوطني بالتعاون مع المركز الوطني للإحصائيات مستقبلاً، و هذا من أجل الوقوف على

(1) أسماء فيلاي، مرجع سابق، ص 103.

الاحتياجات الصناعية و العمل على تحديث القطاع الصناعي في الجزائر. كما أنه بلور برنامج التنمية الخماسي الممتد حتى سنة 2014 في مجال المعلوماتية و الذكاء الاقتصادي، حيث من خلاله تم وضع الاستراتيجية التنموية التي تبنت النقاط التالية: (1)

- تخصيص 100 مليار دينار جزائري لوضع الحكومة الالكترونية و توسيعها، و ستسمح الحكومة الالكترونية بتطوير الخدمات العمومية و عصنة الإدارات و المؤسسات بحيث لا تقتصر على إدخال الأدوات المعلوماتية على المؤسسة فحسب و إنما ستساهم في تحسين التسيير الداخلي و العلاقات مع المواطن؛
- إنشاء و فتح بوابات على الانترنت من قبل الوزارات و الإدارات المركزية و الجماعات المحلية (ولاية، دائرة و بلدية) قصد تقريب المواطنين من الإدارة، و سيتمكن المواطنون بفضل هذه الاستراتيجية المتمثلة في فتح البوابات من تحميل الاستثمارات و غيرها من الوثائق الإدارية، و تقترح استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 على المواطنين و المؤسسات و الإدارات حوالي 400 خدمة عبر الشبكة العنكبوتية؛
- تخصيص 50 مليار دينار جزائري للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن منظومة التربية الوطنية و التعليم و التكوين؛
- تخصيص 250 مليار دينار جزائري للبحث العلمي و التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، و تخصيص 250 مليار دينار جزائري لتنمية البحث العلمي و التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و استكمال مكتسبات المخططات السابقة.

و صفوة القول أن وزارة الصناعة و ترقية الاستثمار تسعى من خلال برنامجها في مجال الذكاء الاقتصادي إلى ضمان الوسائل الضرورية لمسيرى المؤسسات الوطنية في مجال المعلومات و الإحصائيات اللازمة للنشاط الاقتصادي في الجزائر، من أجل دعمهم و السماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم مركزهم التنافسي و يستدعي ذلك ضرورة تطوير عمل الهيئات المختصة في جمع المعلومات بصفة دورية حول النشاطات الاقتصادية لمؤسسات القطاع العام، لتكون لها القدرة على تحليل المعطيات و توظيفها في مجال نشاطها.

(1) رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البرنامج التنموية الخماسي، 2010-2014.

### 1- الأهداف المرجوة في مجال الذكاء الاقتصادي

سنحاول من خلال ما سيتم عرضه التعرف على الأهداف التي تسعى الدولة و المؤسسة الجزائرية إلى تحقيقها في مجال الذكاء الاقتصادي و إلى أي مدى تطمح في تطوير هذا النظام و تفعيله و التحكم في مختلف آلياته لضمان التواجد على المستوى المحلي و العالمي.

#### 1.1 الأهداف على المستوى المؤسسات: المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسعى إلى

التنافسية العالمية عن طريق نظام الذكاء الاقتصادي، فالبرغم من أنها مازالت متأخرة في هذا المجال، إلا لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها فيه من أجل الوصول إلى مسعاها، ففي مجال الذكاء الاقتصادي تهدف إلى: (1)

- تفعيل نظام المعلومات،
- إلغاء حواجز مرور المعلومة،
- بث ثقافة تبادل المعلومات و الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة،
- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الاتصال،
- تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية و تحقيق الحماية و التأثير.

#### 1.2 الأهداف على المستوى الدولة: إن استراتيجية تهدف إلى تحقيق أربع أهداف رئيسية في

هذا المجال: (2)

- بث ثقافة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، و التي تطمح إلى تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للأعوان الاقتصادية العمومية و الخاصة من خلال رؤية جماعية،
- خلق علاقة بين القطاع العام و الخاص،
- تطوير المفهوم الجديد للعلاقات معتمدة على الثقة المتبادلة و التي تعتبر ضرورية لانطلاقة الصناعة الوطنية،
- ترقية التطوير و ضمان حماية الإرث التكنولوجي و الصناعي الوطني عن طريق آليات يقظة فعالة قادرة على مواجهة رهانات انفتاح السوق المحلي.

(1) أسماء فيلاي، مرجع سابق، ص 103.

(2) BOUCHELOUKH Mohamed Faouzi, op-cit, p : 23.

## 2- مقومات التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي

لقد أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في تقريره السابق\* بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات الذكاء الاقتصادي في الجزائر و إتاحة الفرصة لباقي الأعوان الاقتصاديين و الاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي و الدراسات الاستراتيجية على المدى القصير. ومن بين هذه التوصيات يمكن ذكر ما يلي: (1)

- **دعم الشفافية والنشر:** على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية واستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر و السلوكيات؛
- **تطوير البرامج البيداغوجية:** من واجب الجامعات و مؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات. مع مراعاة انفتاح هذه البرامج للمعرفة والتعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة، والغرض من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام؛
- **تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:** تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات و وسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المر دودية و النوعية و إعادة تأهيل أفرادها. و يضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار والمقاولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية. إلا أنه من الأساسي تحديد استراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى القومي، الإقليمي و العالمي؛
- **شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية:** تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلة للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها، مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية. أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب زبائن أقل ما يقال عنهم أنهم مريحون للمؤسسة؛

\* الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي. يعتبر هذا المجلس هيئة استشارية مستقلة تحت وصاية رئاسة الجمهورية تختص بدراسة كافة القضايا الاقتصادية والاجتماعية و اقتراح الحلول اللازمة و الممكنة لها.

(1) المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول متطلبات نظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر، 2004.

- **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 تنحصر مهمتها 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. بحيث تعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار والمزايا التنافسية، وتقع على عاتقها مهمة تقديم وإرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي والدولي؛
- **المصالح الاقتصادية للدولة:** تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية الاجتماعية. كما أن كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات و إيصالها إلى جمهور الطلبة المتدرسين والممارسين. إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة و أنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

#### المطلب الثاني: نظرة تشخيصية لواقع تنافسية الاقتصاد الجزائري

أصبحت التنافسية مصطلحا يكتسي أهمية بالغة في عالم يتميز بسرعة التغيرات و تعقدها في مختلف المجالات، و أصبحت الدول تتسابق للوصول إلى أعلى مستويات التنافسية التي توصلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة و احتلال مكانة رفيعة على المستوى العالمي. و أشار (Michael Porter) إلى أن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات مثل أسعار الصرف و أسعار الفائدة و عجز الموازنة العامة للدولة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، و هنا أوضح (M.Porter) أن المفهوم الشامل للتنافسية الدولية هو إنتاجيتها، و أن رفع مستوى المعيشة داخلها يتوقف على قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى مرتفع من هذه الإنتاجية عبر الزمن. (1)

إن مصطلح التنافسية يتسم بغموض في مفهومه حيث لا يشمل نفس المجالات و لا نفس الاهتمامات من مؤسسة إلى أخرى و يبقى هذا المصطلح موضوع نقاش معمق. هذا النقاش مرده أن التنافسية تمثل مصطلحا متعدد الأوجه و القراءات مما يطرح تعددا في مؤشرات و مناهج قياس أي من الجوانب المتعددة للمنافسة و

(1) محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص5.

القدرة على التنافس. حيث تصدر العديد من المؤسسات الاقتصادية و المالية الدولية تقارير دورية تقيّم أداء الدول و تصنفها حسب مجموعة من المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية. حيث تتعدد المناهج التي يمكن من خلالها قياس التنافسية على مستوى الدولة و من ابرز هذه المناهج يمكن ذكر: منهج المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD)، منهج البنك الدولي (WB)، منهج الحرية الاقتصادية لمؤسسة بيت الحرية، و منهج المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF). كل هذه التقارير و غيرها تهدف إلى تشخيص نقاط القوة و الضعف لاقتصاديات الدول، و تمكين كل دولة من التعرف على موقعها و تصنيفها مقارنة مع باقي دول العالم، خاصة المنافسة، و تحديد و تقييم مستوى و سرعة خلق الإصلاحات و تنفيذها مقارنة مع المعايير الإقليمية و العالمية. كما تمثل هذه التقارير، حسب هذه المؤسسات مصدرا لأفضل قصص النجاح في السياسة الاقتصادية الدولية، و بالتالي تساهم في استفادة الدول من هذه التجارب فيما يخص وضع السياسات الناجعة في الميدان الاقتصادي و الاجتماعي. و لعل من بين ابرز هذه التقارير و التي تختص في تقييم القدرة التنافسية و بيئة الأعمال "تقرير التنافسية العالمية" (1) و لتحليل تنافسية الاقتصاد الجزائري تم الاعتماد في دراستنا على منهج المنتدى الاقتصادي العالمي قصد دراسة الوضعية التنافسية للاقتصاد الجزائري مقارنة بدول العالم.

### الفرع الأول: تحليل تنافسية الجزائر من خلال مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي WEF

تعتبر تنافسية الأمم في الأسواق الدولية مفهوما معقّدا و متعدد الجوانب كغيره من الظواهر الاقتصادية و الاجتماعية المتشعبة، مثل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و العولمة و العديد من المفاهيم الأخرى. و قد أدى هذا الوضع إلى احتدام المناظرات بين المهتمين بتحديد مفهوم التنافسية و قياسه و استخلاص السياسات الكفيلة بتدعيم القدرة التنافسية الوطنية. و نتيجة للتطورات و التغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية، و خاصة تلك المتعلقة بالأزمة الاقتصادية العالمية التي انطلقت منذ نهاية 2007، فقد ازداد الاهتمام بموضوع التنافسية كأداة لتحقيق و استدامة النمو و الرفاه الاجتماعي، و خاصة في ما يتعلق بأثر تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية على توزيع الدخل بين شرائح الدخل، و أثر ذلك على مستويات الفقر.

و قد نجم عن هذا الاهتمام أيضا نشر العديد من الدراسات على المستوى النظري و التطبيقي، التي حاولت إعادة صياغة مفهوم التنافسية و توسيعه و إخراجها من نطاق الميزة التنافسية الريكاردية التي تعتمد على وفرة

(1) د. محمد أمين لزعر، (2014): منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية: بين الواقعية و المبالغة، مجلة جسر التنمية، السنة الثاني عشر، العدد المائة و السادس عشر، المعهد العربي للتخطيط الكويت، مارس 2014، ص02.



الموارد الطبيعية و عوامل الإنتاج، إلى مجال الميزة التنافسية المكتسبة، التي يمكن تطويرها بتبني سياسات هادفة وواعية، موجهة نحو بناء قدرة تنافسية وطنية، خاصة في حال غياب الموارد الموهوبة.

كما نجم عن هذا الاهتمام تطوير العديد من المؤشرات الإحصائية الكمية و النوعية و الجزئية، التي تحاول قياس إحدى أوجه التنافسية، مثل الأداء في الأسواق الخارجية أو التكلفة و النوعية و الإنتاجية... الخ. و نظرا لمحدودية المؤشرات الجزئية في الإحاطة كليا بنطاق تنافسية الأمم في الأسواق الدولية، فقد قامت المعاهد المتخصصة بقضايا التنافسية مثل المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس و المعهد الدولي لتنمية الإدارة بتطوير مؤشرات مركبة لقياس تنافسية الأمم مع الأخذ بعين الاعتبار الأوجه المتعددة للتنافسية. و قد تم استخدام نتائج هذه المؤشرات في صياغة تقارير دورية حول التنافسية الدولية. (1) حيث يصدر المنتدى الاقتصادي العالمي منذ 1979 تقريرا سنويا يتم من خلاله بتصنيف عدد كبير من البلدان الصناعية و البلدان النامية حسب مستوى قدرتها التنافسية على المستوى الدولي. و يستند هذا الترتيب إلى مؤشر التنافسية العالمي و الذي تهدف من خلاله هذه المؤسسة تسليط الضوء على نقاط القوة و الضعف في الاقتصاديات، و تحديد بالتالي مجالات الإصلاح.

**أولا- نبذة تعريفية بالتقرير:** ذات التقرير يصدر بشكل سنوي و يعنى بتحليل و دراسة تنافسية اقتصاديات عينة من الدول المشاركة و البالغ عددها 144 دولة لعام 2014، و مقارنتها وفقا للمؤشرات والعوامل المحددة لتنافسية الاقتصاد وبيئة الأعمال، و يعتمد التقرير في تحليله للتنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي بالنسبة للدول المشاركة.

تعتمد المقاربة التي يتوخاها التقرير على مؤشر التنافسية الكلية *Global Competitiveness Index* الذي يعكس مدى التقدم المسجل في مختلف المجالات التي تتعلق بالقدرة على الابتكار و الاستعداد التكنولوجي وصولا إلى نجاعة الأسواق و الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق النمو و الرفاه الاقتصادي. و يتم احتساب

(1) د. بدر عثمان مال الله، (2012): تقرير التنافسية العربية 2012، الإصدار الرابع، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص 21.

هذا المؤشر بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات الكمية\* و النوعية \*مبوبة في 12 ركيزة تتمحور حول ثلاثة عوامل تم تحديدها وفق أولويات و مراحل التنمية. (1)

بحيث يركز التقرير في منهجيته على تصنيف الدول المشاركة بحسب وضعيتها في مراحل النمو و التطور الاقتصادي المختلفة حيث يفترض التقرير أن المحركات التي تؤدي للتنافسية تختلف باختلاف مراحل النمو و هي: مرحلة الاقتصاد المبني على عوامل الإنتاج، مرحلة الاقتصاد المبني على الكفاءة، و مرحلة الاقتصاد المبني على الابتكار، و تتميز كل مرحلة بمؤشرات خاصة تقيس أداء الدولة اقتصاديا. و من جهة أخرى، يتم تصنيف الدول حسب مستويات مختلفة تعكس مستوى تنميتها. و لهذا الغرض تم الأخذ بعين الاعتبار معيارين: المعيار الأول يتعلق بمستوى الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد. و المعيار الثاني يحتسب نسبة الصادرات من المنتجات الأولية في إجمالي الصادرات من السلع و الخدمات، بحيث أن الدول التي تصدر أكثر من 70% من السلع تدخل في فئة "المتطلبات الأساسية". (2) كما يستند ترتيب التنافسية، حسب تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، على نوعين من المصادر الرئيسية: (3)

1. نتائج مسح سنوي "مسح الرأي التنفيذي" المنجزة بين شهري جانفي و ماي من كل سنة مع أكثر من 160 معهد شريك حول العالم (معاهد البحوث و المنظمات التجارية) و حوالي 15000 من رجال الأعمال و الشركاء. و يشمل هذا المسح المواضيع و المفاهيم التي تحتاج إلى تقييم أكبر أو التي لا تتوفر على بيانات إحصائية قابلة للمقارنة دوليا لبعض الاقتصاديات.

2. مؤشرات كمية (متغيرات الاقتصاد الكلي): تتعلق ببيانات إحصائية مثل معدلات الالتحاق بالمدارس و الدين الحكومي، عجز الموازنة و التجارة الخارجية،...الخ و التي يتم الحصول عليها من عدة منظمات دولية كصندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، منظمة الأمم

\* هذه المتغيرات متمثلة في بيانات كمية مرتبطة بالأداء الاقتصادي و التقدم التكنولوجي، حيث يتم الحصول على هذا النوع من المعلومات عبر قاعدة البيانات الإحصائية المحلية و الدولية المنشورة، مثل البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، اتحاد الاتصالات العالمي و منظمة الصحة العالمية.

\*\* هذه المتغيرات متمثلة في البيانات النوعية التي يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي يعتمد على تجميع معلومات فائقة القيمة من رجال الأعمال للدول المشاركة و في مختلف القطاعات الاقتصادية لمجموعة واسعة من المتغيرات تكاد تكون مصادرها معدومة في اغلب الأحوال، و توفر مصدرا فريدا مطلقا على محركات النمو للاقتصاد، بحيث يتم اختيارهم بناء على أسس معينة تحدد من قبل هيئة المنتدى.

(<sup>1</sup>)SCHWAB Klaus, (2012): *The Global competitiveness Report 2012-2013*, World Economic Forum, full data Edition, Geneve, 2012, p p 3-8.

(<sup>2</sup>) د. محمد أمين لزعر، مرجع سابق، ص 11.

(<sup>3</sup>) د. محمد أمين لزعر، مرجع سابق، ص 12.

المتحدة للتربية و العلم و الثقافة (اليونيسكو)، منظمة العمل الدولية و منظمة التعاون و التنمية،... هذه المؤشرات سيتم التفصيل فيها فيما يلي:

### ثانيا- مؤشرات التنافسية الكلية Global Competitiveness Index

هذه المؤشرات تنفرع إلى ثلاثة مجموعات يمكن التفصيل فيها كما يلي: (1)

1. مجموعة المتطلبات الأساسية: (Basic Requirements Subindex) و تتضمن المؤشرات الاقتصادية الرئيسية التالية:

1.1. مؤشر المؤسسات: (Institutions) هو عبارة عن البيئة المؤسسية التي توفر نطاقا مناسباً لتفاعل فيه الأفراد و الشركات و المؤسسات الحكومية من اجل إنتاج و زيادة الدخل الوطني و عليه يعكس هذا المؤشر أداء مؤسسات القطاعين العام و الخاص.

2.1. مؤشر البنية التحتية: (Infrastructure) و يعكس هذا المؤشر مدى توفر البنية التحتية الجيدة في مختلف المناطق الجغرافية للدولة و التي من شأنها تقليل المسافات بين المناطق التنموية المحلية من ناحية و من ناحية أخرى إدماج و ربط الأسواق الوطنية بالأسواق العالمية بتكاليف منخفضة.

3.1. مؤشر مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي: (Macroeconomic Environment) حيث يعكس هذا المؤشر أداء الدولة و سياساتها على مستوى الاقتصاد الكلي، فالاستقرار الكلي (تخفيض معدل التضخم، البطالة، رفع النمو و المحافظة على توازن الميزان التجاري)، مهم لبيئة الأعمال و بالتالي يلعب دوراً أساسياً في القدرة التنافسية للدولة باختصار إن الاقتصاد لا يمكن أن يحقق التنمية المستدامة إلا إذا توافر استقرار في البيئة الاقتصادية الكلية.

4.1. مؤشر الصحة و التعليم الأساسي: (Health and primary education) و هو مؤشر نوعي يعكس مدى تحسين التنمية المستدامة في مراحل التعليم الأساسية و الخدمات الصحية التي تعتبر من أساسيات الاقتصاد الحديث (مؤشر التطور البشري).

2. مجموعة محفزات الكفاءة: (Efficiency enhancers) متمثلة في المؤشرات الاقتصادية الرئيسية التالية:

1.2. مؤشر التعليم العالي و التدريب: (Higher Education And Training) في ظل العولمة لابد من توفر رأسمال بشري متمكن قادر على التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة. حيث يقيس هذا

(1)SCHWAB Klaus, op-cit, p p 3-8.

المؤشر معدلات الالتحاق بالمرحلة التعليمية الثانوية بالإضافة إلى تقييم جودة و نوعية التعليم و مخرجاته من وجهة نظر بيئة الأعمال في الدولة.

2.2. **مؤشر كفاءة السوق: (Goods Market Efficiency)** يعكس هذا المحور مدى توافر المنافسة بين

الشركات المحلية في ظل اقتصاد السوق، كما يعكس دور الدولة في تسهيل حركة السلع و الخدمات المحلية من الوصول إلى الأسواق العالمية، هذا بالإضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة الطلب في السوق المحلية و مدى تطور حاجات المستهلكين. و بالتالي فان وجود سوق قوية في الدولة تمكنها من إنتاج المزيج الصحيح للسلع و الخدمات في ظل العرض و الطلب.

3.2. **مؤشر كفاءة سوق العمل: (Labor Market Efficiency)** يهتم بتقييم فعالية القوة العاملة و مدى

توافر المدراء ذوي الخبرة و الكفاءة و يقيم طبيعة اثر هجرة الكفاءات إلى الخارج على اقتصاد الدولة المحلي. كما أن هذا المحور يقيس مرونة سوق العمل في توجيه و توزيع هذه القوى على كافة القطاعات الاقتصادية بالشكل الأمثل و بالطريقة التي تضمن أقصى إنتاجية ممكنة.

4.2. **مؤشر تطور الأسواق المالية: (Financial Market Development)** تقييم كفاءة النظام المالي في

توجيه المدخرات المحلية إلى أكثر الاستثمارات إنتاجية و ربحية، بالإضافة إلى فعالية التشريعات التي تنظم تبادل الأوراق المالية و مدى حمايتها لحقوق المستثمرين. حيث أن الأنظمة المالية الحديثة القائمة على جهاز مصرفي قوي مستقل تلعب دورا هاما في تنفيذ أفكارهم الاستثمارية على أرض الواقع في ظل الشفافية و الإفصاح.

1.2. **مؤشر الجاهزية التكنولوجية: (Technological Readiness)** لقد أصبح مدى قدرة الدولة على تحقيق

مستويات مرتفعة من الإنتاجية و النمو الاقتصادي يعتمد بنسبة كبيرة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة، و مدى القدرة على الاستفادة منها سواء تلك التي تم الوصول إليها محليا أو التي تم استيرادها من الخارج.

6.2. **مؤشر حجم السوق: (Market Size)** يؤثر كبير حجم السوق المحلية على الإنتاجية من حيث أن كبر

حجم السوق يتيح للشركات العمل في بيئة تتميز بوفرات الحجم مما يساهم بتقليل التكاليف التشغيلية.

3. **مجموعة عوامل الابتكار و التطور: (Innovation And Sophistication Factors)** تتضمن المؤشرات

الاقتصادية الرئيسية التالية:

1.3. **مؤشر مدى تطور بيئة الأعمال: (Business Sophistication)** يهتم بدراسة نوعية بيئة الأعمال و

مدى تطور سير الأعمال و طبيعة الاستراتيجيات لدى الشركات المحلية و مدى استخدام تلك الشركات

أساليب التسويق الحديثة التي توافقت السوق العالمية و قدرة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات كما يعكس هذا المؤشر أيضا مدى تطور مجتمعات الأعمال المتخصصة في الدولة و التي لها دور فعال في تحفيز القدرة الإنتاجية للسلع ذات ميزة تنافسية تقنية و نوعية عبر توظيف آليات إنتاج متقدمة نسبيا.

### 2.3 مؤشر الابتكار: (Innovation) يعتبر الابتكار من المتطلبات الأساسية إلى الاقتصاد المعرفي

المتميز و لخلق إنتاجية مستدامة ذات كفاءة عالية، يعكس هذا المؤشر البيئة الداعمة من مؤسسات وطنية في القطاعين العام و الخاص، و مراكز البحث و التطوير، و توافر العلماء و المهندسين المتمرنين، و فعالية القوانين و التشريعات التي تحمي حقوق الملكية الفكرية.

و تندرج المؤشرات الرئيسية ضمن ثلاثة مقاطع، و تأخذ أوزانها مختلفة حسب مرحلة النمو الاقتصادي، ذلك أنه كلما تقدمت الدولة في مرحلة النمو الاقتصادي كلما تمت معاملتها بشروط أسمى في حساب التنافسية الإجمالي، و ذلك كما يبينه الجدول التالي: (1)

#### جدول رقم 03.III: أوزان المؤشرات الرئيسية ضمن مراحل النمو

الوزن	مرحلة الاقتصاد المعتمد على عوامل الإنتاج (%)	مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة (%)	مرحلة الاقتصاد المعتمد على الابتكار (%)
المتطلبات الأساسية	60	40	20
مغزات الكفاءة	35	50	50
عوامل الابتكار	5	10	30

Source : SCHWAB Klaus, (2010) : *The Global Competitiveness Report 2010-2011* , World Economic Forum, full data Edition, Geneve, p p 9-10.

#### ثالثا - نتائج الجزائر في مؤشر التنافسية العالمية World Economic Forum

بدأت الجزائر اليوم تسلك مسلك الإصلاح و التحديث، و شرعت في إجراء تغييرات عميقة تماشيا مع انفتاح السوق و احتدام المنافسة الدولية، سعيا منها نحو تحسين وضعها التنافسي و تحسين المستوى المعيشي لمواطنيها. هذا إضافة إلى صياغة برامج لدعم النمو الاقتصادي بهدف تعزيز البنى التحتية و إنعاش مختلف القطاعات الاقتصادية. و باعتبار الجزائر دولة نامية تسعى إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، إلا أنها تشهد ضعفا في مختلف قطاعاتها الحيوية، و هذا بسبب تعقد التحولات التي يشهدها العالم، و هو ما يؤثر على قدراتها التنافسية بالرغم من بعض الانجازات المحققة في هذا المجال. و فيما يلي سيتم عرض مؤشرات

(1)SCHWAB Klaus, (2010) : *The Global Competitiveness Report 2010-2011* , World Economic Forum, full data Edition, Geneve, p p 9-10.

## الفصل الثالث..... الذكاء الاقتصادي و التنافسية: رؤية عالمية و جزائرية

تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال نتائج المنتدى الاقتصادي العالمي و ذلك خلال الفترة (2008-2014) حيث صدر مؤخرا تقرير التنافسية العالمية(2014-2015) والجدول التالي يوضح بنوع من التفصيل ترتيب الجزائر حسب مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي.

### جدول رقم 04.III: ترتيب الجزائر في مؤشر التنافسية العالمي خلال الفترة (2008-2014)

الترتيب لعام 2014 من أصل دولة (144)	الترتيب لعام 2013 من أصل دولة (148)	الترتيب لعام 2012 من أصل دولة (144)	الترتيب لعام 2011 من أصل دولة (142)	الترتيب لعام 2010 من أصل دولة (139)	الترتيب لعام 2009 من أصل دولة (133)	الترتيب لعام 2008 من أصل دولة (134)	المجموعات والمؤشرات الرئيسية
79	100	110	87	86	83	99	الترتيب العام
65	92	89	75	80	90	61	1) مجموعة المتطلبات الأساسية
101	135	141	127	98	87	102	1) مؤشر المؤسسات
106	106	100	93	87	104	84	2) مؤشر البنية التحتية
11	34	23	19	57	95	5	3) مؤشر استقرار الاقتصاد الكلي
81	92	93	82	77	66	76	4) مؤشر الصحة والتعليم الأساسي
125	133	136	122	107	93	113	2) مجموعة محفزات الكفاءة
98	101	108	101	98	90	102	5) مؤشر التعليم العالي والتدريب
136	142	143	134	126	97	124	6) مؤشر كفاءة سوق السلع
139	147	144	137	123	65	132	7) مؤشر كفاءة سوق العمل
137	143	142	137	135	90	132	8) مؤشر كفاءة الأسواق المالية
129	136	133	120	106	89	114	9) مؤشر الجاهزية التكنولوجية
47	48	49	47	50	106	51	10) مؤشر حجم السوق
133	143	144	136	108	121	126	3) مجموعة عوامل الابتكار والتطوير
131	144	144	135	108	109	132	11) مؤشر تطور بيئة الأعمال
128	141	141	132	107	126	113	12) مؤشر الابتكار

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التنافسية العالمية من (2008-2014)\*

SCHWAB klaus, *the global competitiveness report*, World Economic Forum, full data Edition, Geneve.

\* Pour plus d'informations consulter le rapport du Forum économique mondial des années 2008 jusqu'à 2015 à partir du site officiel du forum suivant : [www.weforum.org/reports](http://www.weforum.org/reports).

يتضح من الجدول أعلاه أن الجزائر شهدت خلال الفترة (2008-2014) تذبذبا في مجال التنافسية الاقتصادية و كان ذلك ما بين الارتفاع و الانخفاض و في مجالات ضيقة نوعا ما، حيث يمكن القول بأن الجزائر تأتي في رتب متوسطة في مؤشرات التنافسية العالمية و هذا حسب منهج المنتدى الاقتصادي العالمي، و نلاحظ أن الجزائر احتلت المرتبة 99 في عام 2008 و تقدمت بـ 16 مراتب لتحل 83 مرتبة من بين 133 دولة مشاركة في عام 2009، و في السنة الموالية فقدت الجزائر 3 مراتب محتلة بذلك المرتبة 86، كما أنها فقدت مرتبة أخرى في عام 2011. و أفاد تقرير التنافسية العالمية لعام 2012 أن الجزائر احتلت المرتبة 110 عالميا من مجموع 144 دولة في مجال التنافسية الاقتصادية، فاقدة 23 مرتبة عما كانت عليه في العام الماضي، و الذي كانت تحتل خلاله المرتبة 87. و سجلت الجزائر في التقرير لسنة 2013-2014 تقدما بعشرة مراتب عما كانت عليه في العام الماضي حيث أنها احتلت المرتبة 100 عالميا من مجموع 148 دولة. ما يمكن أيضا ملاحظته من خلال معطيات الجدول أن تنافسية الاقتصاد الجزائري شهدت في تقريرها الأخير أحسن ترتيب خلال الفترة المدروسة، مما يقودنا بالقول أنها حققت أفضل تقدم في هذا الترتيب. حيث تقدمت بـ 21 مركزا و قفزت من 100 إلى 79 مرتبة من بين 144 دولة مشاركة في تقرير التنافسية العالمية للطبعة 2014-2015.

كما يتضح من الجدول رقم III.04 بأن الجزائر تأتي في رتب متوسطة خلال الفترة المدروسة في مؤشرات التنافسية عن المنتدى الاقتصادي العالمي و الذي يتألف على اثنتي عشر مؤشرا رئيسيا، تتطوي تحته ثلاثة مقاطع رئيسية و التي يتم عرضها كالاتي:

▪ **مقطع المتطلبات الرئيسية ذات الوزن 60%:** نلاحظ أن الجزائر شهدت تراجعاً خلال عامي 2008 و 2009 لتنتقل من الرتبة 61 إلى الرتبة 90، و بعدها شهدت تحسناً ملحوظاً خلال سنتي 2010 و 2011 و سبب ذلك الخطوات الإصلاحية التي قامت بها آنذاك خاصة في ظل الوفرة المالية التي تعيشها من جراء ارتفاع أسعار البترول، و لكن بعدها تتراجع الجزائر لتسجل 89 رتبة عام 2012 و 92 رتبة عام 2013 و هذا راجع إلى تعقيدات محيط الأعمال في الجزائر و قضايا الفساد التي تورطت فيها مؤسساتها العمومية و هذا ما يؤكد المؤشر رقم 1. بينما سجلت تحسناً ملحوظاً في الطبعة الأخيرة للتقرير حيث أنها قفزت بـ 27 مركز مقارنة لنتائج التقرير السابق. و لكن الجزائر صنفت في المراتب الأخيرة فيما يتعلق بنوعية و فعالية المؤسسات خاصة أنها احتلت المرتبة 141 عام 2012 من مجموع 144 دولة، و هي نتائج غير مرضية بالرغم من أنها حققت المركز 101 في الطبعة الأخيرة للتقرير. و عزا ذلك إلى سيادة البيروقراطية الإدارية على مستوى أغلب الهيئات و المؤسسات الجزائرية.

■ **مقطع محفزات الكفاءة ذات الوزن 35%:** خلال الفترة المدروسة كان ترتيب الجزائر ضعيف على العموم، و كما هو الحال في باقي المؤشرات التي تتدرج ضمن هذا المقطع، باستثناء مؤشر حجم السوق حيث أن الجزائر سجلت مراكز لا بأس بها الدليل على ذلك أنها صاحبة المركز 47 من بين 144 دولة مشاركة في التقرير الأخير. و يمكن ملاحظة من خلال نتائج الجدول أعلاه تحسنا لمؤشر محفزات الكفاءة في كل من سنة 2009 و 2013 و 2014 أين احتلت الجزائر المرتبة 93 و 133 و 125 على الترتيب، و في ظل النتائج المسجلة يمكن استنتاج بأن الجزائر لم تحسن الاعتماد على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج المتاحة. و لكن نتائج الطبعة الأخيرة 2014-2015 تولى بتحسينات ضمن كل المؤشرات الفرعية لمؤشر الكفاءة و خاصة مؤشر كفاءة حجم السوق.

■ **مقطع عوامل الابتكار و التطوير ذات الوزن 5%:** حيث يقيس هذا المؤشر قدرة المنشآت على استيعاب التقنيات الحديثة من خلال الاعتماد على البحث و التطوير. فالجزائر شهدت رتب متدنية خلال الفترة (2008-2014) مع تحسينات ملحوظة نوعا ما خلال السنوات 2009 و 2010 و 2014 و ما يلفت النظر أن الجزائر احتلت المرتبة الأخيرة في هذا المقطع في عام 2011 و هذا ما يؤكد المؤشر رقم 11، مما يشير أن الجزائر لم تتوصل بعد إلى مرحلة متقدمة من التطور الاقتصادي الذي يعتمد على الإبداع و الابتكار بوصفها محرك أساسي للنمو. بالرغم من تحسينات في الطبعة الأخيرة 2014-2015 و ذلك في المؤشرات التي تتدرج ضمن ذات المقطع.

لـ باختصار و في ضوء النتائج الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي و بصورة عامة يمكن القول بأن الجزائر مثلها مثل كل دولة شهدت العديد من التطورات الاقتصادية و الإصلاحات التي ساهمت في تطوير أعمالها، و على الرغم من الترتيب الايجابي الذي سجلته في الطبعة الأخيرة لتقرير التنافسية العالمية إلا أنها تواجه نقص واضح في اغلب مؤشرات التنافسية مما يؤدي بالجزائر إلى بعدها عن الاقتصاديات الأكثر تنافسية عالميا، و أن أسباب تراجع الجزائر تعود في المقام الأول إلى العوامل التالية: (1)

- نوعية المنشآت القاعدية و البنى الأساسية التي لا تزال تعاني من التأخر و سوء التسيير، رغم الأغلفة المالية المرصودة لتطوير شبكات الطرق و النقل؛

(1) SCHWAB Klaus, (2011) : *The Global Competitiveness Report 2011-2012*, World Economic Forum, full data Edition, Geneve, 2011, p 15.



- التأخر الكبير المسجل في المنظومة البنكية و المصرفية، خاصة أن البنوك الجزائرية باتت تصنف ضمن المؤسسات المصرفية الأكثر تأخرا في المنطقة؛
- ضعف في القدرة الابتكارية و الإبداعية التقنية و التكنولوجية.

و صرّح المدير التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي (*Klaus SCHWAB*) ضمن الطبعة الأخيرة لتقرير التنافسية العالمية بأنه: " أضحت عوامل الابتكار تحظى بأهمية متزايدة في قدرة اقتصادات الدول على تحسين استقرارها و تعزيز الرفاهية في المستقبل. و يتوقع التلاشي التدريجي لمؤشرات التمييز التقليدي بين الدول من حيث كونها متقدمة أو أقل تقدما، ليكون الابتكار هو المقياس الحقيقي للدول كونها دول فاعلة في مجال الابتكار مقارنة بدول أقل فعالية في نفس المجال. و عليه من الضروري أن يعمل قطاع الأعمال و الحكومات و المجتمع المدني بشكل تعاوني من أجل تشكيل منظومة تعليمية متكاملة، و تمكين البيئات التي تعزز الابتكار".<sup>(1)</sup>

---

(1) Ibid.

## خلاصة الفصل:

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من أبرز التطبيقات الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية، و يشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة، و لذلك أصبح هذا الموضوع حيويا و يحظى بأهمية بالغة في مختلف دول العالم، الشيء الذي دفع الباحثة الى التطرق ضمن الفصل الثالث لدراستنا الى إلقاء نظرة عالمية و جزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي و كذا في مجال التنافسية. حيث أن هذه المواضيع و المجالات تعد من مكتسبات البشرية في الوقت الحاضر كونها تصب فيها علوم مختلفة مكنت الانسان من تحقيق تطلعاته بل فتحت أمامه رؤى مستقبلية أرحب.

فالذكاء الاقتصادي ليس حكرا على الدولة أو على المؤسسة بل هو مفهوم يخص كلا الطرفين، إلا أن الدولة تستخدمه من خلال رؤية عامة، في حين تستخدمه المؤسسة من خلال رؤية خاصة، و بالتالي فإن الأهداف و الوسائل تختلف بدون تناسي أن نتائج المؤسسات لها تأثير على الدولة و نشاطات هذه الأخيرة تؤثر على المؤسسات. و من خلال مباحث الفصل الثالث يمكن استخلاص النقاط التالية الذكر:

- من خلال النماذج التي تم التعرض لها ضمن الفصل الثالث لدراستنا هذه يمكن استنتاج بأن نظام الذكاء الاقتصادي يمارس على الصعيد العالمي و ذلك بدعم أجهزة مخابر الدول و على منظور اندماج المعرفة، كما أضحت ممارسة منسقة و مشتركة بين مختلف أجهزة الدولة، بحيث تتدخل بنسب هامة في هذه العملية كل من الجامعات المحلية و الدولية، و مراكز الدراسات و التفكير، و كذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات و المعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة، كما أن الأعراف الاقتصادية تتضامن بشكل مستمر و تنسق أنشطتها في الدول كالدولة الفرنسية و اليابانية و تمارس مبدأ التبادلية بغرض تبادل المعلومات الاستراتيجية. و يلاحظ أن في كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية هناك ترابط المناهج (نظام الذكاء الاقتصادي للمؤسسة و جهاز الذكاء الاقتصادي للدولة). و تنفذ أنشطة الضغط و التأثير في كل الدول لتحويل الذكاء الاقتصادي إلى قرار، و تم أيضا تطوير أساليبها بغرض تنفيذ القرارات المتخذة و تسهيل السبل للحصول على أحسن النتائج؛
- أولت كثير من الدول أهمية لانتهاج ووضع نموذج للذكاء الاقتصادي و في مقدمتها الدول الصناعية الكبرى و تم هذا على أساس تكييفه مع الواقع الداخلي للبلاد حتى يضمن نجاحه، و هذا ما أفرز ميزة لنظام الذكاء الاقتصادي لكل دولة أهمها تعاونية النظام الياباني، ليبرالية النظام الأمريكي؛
- إن الدول في حاجة لتبني نظام ذكي من شأنه أن يرفع من جاذبيتها وإكسابها ميزة تنافسية، حيث في هذا الصدد تم التطرق إلى بعض التجارب الرائدة في مجال تطبيق الذكاء الاقتصادي كاليابان، أمريكا و فرنسا إذ تبين أن النموذج الياباني يعتمد على مبدأ الوحدة الوطنية والتنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة كالدولة والمؤسسات وكذا الأفراد؛

- إن اقتصاد الولايات المتحدة يتوفر على ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي، ولكنها مشتتة، ونادرا ما تنجح بهدف دعم سياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني، إلا أنها تعد مقاربة مبنية على حرية المبادرة، التي يعكسها في وجود سوق هائلة من الهيئات المختصة في خدمات رصد وجمع المعلومات، وكذا جماعات الضغط وخدمات التأثير والنفوذ المختلفة، إضافة إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق أجهزة استعلام خاصة بها دون قيد أو شرط؛
- يستمد نظام الذكاء الاقتصادي دوره و أهميته من قيمة المعلومات التي يقدمها لصانعي القرار، و ذلك في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي باتجاه اقتناص فرص مناسبة و الحد من أخطار المنافسين، و عليه فإذا كانت الدولة لا تعرف حقيقة فرصها التنافسية، فإنه سيكون من الواضح تماما بأن حصولها على النجاح و اقتناص الفرص معدوم سواء على المدى البعيد أو القريب؛
- لا تكمن أهميته فقط في حدود التوقع لما يمكن أن يحصل من أحداث في المستقبل، بل في تحقيق المعرفة و المعلومات المناسبة لوضع الخطة الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المنافسين، و تقليل الوقت اللازم لتحقيق مواجهة الفاعلة عبر الصياغة الناجحة للقرار و التناغم مع الحالة الظرفية التي تحكم السوق العالمية؛
- اليوم و أكثر من وقت مضى تسعى دول العالم لامتلاك جهاز للذكاء الاقتصادي يمكنها من مساعدة مؤسساتها على مواجهة أخطار و تحديات السوق الدولية منها التي تملك واحد على مستوى المؤسسة على الكفاح و الدفاع عن قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الاقتصادية الشرسة التي نشهدها في عالم العولمة لأنها أصبحت تعي أن المستقبل اليوم هو لمن يملك و يتحكم و يمارس الذكاء الاقتصادي حتى و إن جهود بعضها لا ترقى لأهمية هذا الأخير؛
- من خلال واقع نظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر يمكن القول بأن النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على أرض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، حيث أنه مكون من بعض المراكز و الهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز و الهيئات من جهود، و ذلك من اجل توحيد مكونات و مخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر؛
- ما يمكن التوصل إليه أيضا أن مختلف الجهود تبين نية الجزائر في تبني الذكاء الاقتصادي و عزمها على اتخاذه كوسيلة أساسية من اجل التطور، فمن منظور إرساء نظام الذكاء الاقتصادي فقد عبّرت الدولة الجزائرية عن دعمها لتطوير و تنمية ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال الجلسات الوطنية و البرامج التكوينية التي خصت بها إطارات و مسيري هذه المؤسسات، لتكوين ما يطلق عليه بـ "محترفي الذكاء الاقتصادي". وفقا لوثيقة مرجعية (*Document de référence*)؛

و من خلال الاستعراض الذي انصرفت به الباحثة في مجال التنافسية لبعض التجارب الناجحة للدول المذكورة سابقا يمكن استنتاج بالرغم من اختلاف الظروف الاقتصادية التي تواجهها كل دولة من دول العالم، إلا أن قصص النجاح هذه تعكس العديد من الخصائص التي تشترك فيها الدول الثلاث المذكورة، فهي تشمل التركيز على التعليم، والسعي النشط لجذب الاستثمارات الأجنبية، والجهود المبذولة لتحرير وتنظيم البيئات التجارية، والرغبة المستمرة في الابتعاد عن الشعارات حول ضرورة الإصلاح والتوجه إلى التنفيذ الفعلي له. وأخيراً، فإن كلا من سنغافورة، إيرلندا و تونس قد التزمت بالتعامل الكامل مع اقتصاد عالمي متغير بسرعة، وبدلاً من أن تتخوف هذه الدول من المنافسة الدولية، رحبت بها بصدر مفتوح وتشوق فائق.

و في ضوء النتائج الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي و بصورة عامة يمكن القول بأن الجزائر مثلها مثل كل دولة شهدت العديد من التطورات الاقتصادية و الإصلاحات التي ساهمت في تطوير أعمالها، و على الرغم من الترتيب الايجابي الذي سجلته في الطبعة الأخيرة لتقرير التنافسية العالمية إلا أنها تواجه نقص واضح في أغلب مؤشرات التنافسية مما يؤدي بالجزائر إلى بعدها عن الاقتصاديات الأكثر تنافسية عالمياً.

## الفصل الرابع:

### دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

المبحث الثاني: دراسة عن واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

المبحث الثالث: الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الخامس: نتائج التحليل الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى إيضاح المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا و إبراز الدور الجوهري الذي يلعبه نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا خاصة في خضم التحولات البيئية الذي يشهدها العالم من عولمة و تطور تكنولوجي، و تبيان أهمية تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في تميز أداء المؤسسة، حاولنا إسقاط الجوانب النظرية السابقة الذكر على مؤسسة جزائرية متخصصة في إنتاج الأسمدة و المخصبات الزراعية باعتبارها مؤسسة ناشطة في بيئة تنافسية.

فلم تكن نهاية الجانب النظري إلا بداية للجانب التطبيقي و الذي خصص لمعالجة أثر تطبيق أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دوليا، حيث أن دراستنا اقتضت على مؤسسة فرتيال عنابة **Ferial** التي تعد من ابرز المؤسسات المصدرة الجزائرية خارج قطاع المحروقات و الرائدة في مجالها، هذا الأخير يعد السبب الأول لاختيارنا لمثل هذه المؤسسة و يعود السبب الثاني إلى رغبتنا في دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة في بيئة تنافسية، و بناء على إحصائيات و دليل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية **Algex** فإن مؤسسة فرتيال تأتي في مراتب أولى و كل سنة ضمن قائمة المؤسسات الاقتصادية المصدرة الرائدة الجزائرية خارج قطاع المحروقات. \* (انظر الملحق رقم (02)، (03) و (04))

و من خلال الفصل التطبيقي لبحثنا سنحاول التعرف على واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة بعد أن يتم تقديم عرضا لها قصد تعريفها، كما سيتم تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. الفصل التطبيقي لدراستنا سيتناول أيضا وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع، الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة و طريقة إعدادها و كيفية بنائها، كما يتضمن ذات الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة و تقنينها، لينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات و استخلاص النتائج قصد إثراء الدراسة بدلالات إحصائية و إثبات العلاقة المتواجدة ما بين متغيري الدراسة و توضيح دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا.

\* Pour plus d'informations veuillez consulter le site électronique :  
www.ons.dz/IMG/pdf/COMEXpub2012\_AVRIL.pdf p p 144-153.

## المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة فرتيال *Fertial* عنابة

تعتبر مؤسسة فرتيال *Fertial* عنابة من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية و أعرقها، يرجع تاريخها إلى مرحلة انجاز مصنع الأسمدة سنة 1966 ليتماشى مع متطلبات و حاجيات القطاع الفلاحي الجزائري.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة *Fertial: La société des fertilisants d'Algérie*

**الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة:** وجدت الجزائر نفسها في مرحلة ما بعد الاستقلال تعاني من مشاكل كثيرة ومن أهمها التخلف الزراعي، حيث كانت الصناعة الوطنية للأسمدة محدودة في وحدات تستعمل وسائل قديمة وطرق بدائية بحيث تنتج تشكيلة من المنتجات تفنقر إلى عناصر الخصوبة، بذلك فهي لا تتماشى مع متطلبات التنمية الزراعية الحديثة، مما أدى إلى إنشاء مصنعين للأسمدة رغبة في تلبية حاجيات القطاع الزراعي ومتطلباته لتتمكن من تحسين المنتج، و بالتالي القدرة على المنافسة في السوق الدولية. و لترقية الزراعة قامت شركة سوناطراك *Sonatrach* بإنشاء مركب أرزيو مختص في إنتاج الامونيأك والأسمدة الأزوتية في سنة 1966. وفي سنة 1972 بدأت شركة سوناطراك بإنجاز مركب الامونيأك والأسمدة الأزوتية والفسفاتية بعنابة. كما و في اليوم الفاتح من شهر سبتمبر سنة 1984 و تحت مرسوم 258/48 قامت الدولة بإعادة هيكلة شركة سوناطراك وإخراج المركبين من هذه الشركة، و بهما تم إنشاء شركة أخرى تسمى أسميدال *Asmidal* مؤسسة وطنية للأسمدة والمبيدات، تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم مهمتها الأساسية تمثلت في إنتاج، تسويق وتوزيع كل من الامونيأك، الأسمدة الفوسفاتية و الأزوتية و إنتاج المواد الأولية للتنظيف و ابتداء من سنة 1986 بادرت المؤسسة بتصدير منتجات الامونيأك على المستوى العربي، الإفريقي و حوض الأبيض المتوسط.

ابتداء من سنة 1999 قامت شركة أسميدال بإنشاء فروع لها، فأنشأت فرعين هما فرع صومياص *Somias* والذي يهتم بالصيانة الصناعية وإصلاح كل التجهيزات الصناعية ومقره بمدينة عنابة، وفرع كيميال *Kimial* والذي ينتج الفوسفات والصدويوم.

ثم في 2001/01/01 تم إنشاء فرع فرتيال *Fertial* عنابة لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية و الأمونيأك، وفرع الزوفارت *Alzofert* ويتواجد بالغرب الجزائري بمدينة أرزيو وينتج الأسمدة الأزوتية و الامونيأك، وفرع اسفارترايد *Asfertrade* مختص في تسويق الأسمدة الفوسفاتية على مستوى التراب الوطني. أما فرع الشيمتراد

*Alchemtrade* تتمثل مهامه في استيراد وتصدير منتجات المجمع، وأخيرا فرع كوجاص *Cojas* وتتمثل مهامه في تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية.

### الفرع الثاني: مشروع الشراكة *le projet de Partenariat*

في ظل متغيرات العالم الخارجي و خاصة مع بروز ظاهرة العولمة أصبح مفهوم الشراكة *Partenariat* من أهم المفاهيم التي أثبتت جدارتها لاسيما في الميدان الصناعي و من أجل تجسيد برنامج النمو الاستراتيجي، الذي يسمح لهذه المؤسسة بتقوية مكانتها في السوق المحلية و الدولية، لجأت أسמידال في الشراكة مع الجانب الأجنبي المتمثل في شركة اسبانية اسمها فيلارمير *Villarmir* الذي تمتلك التكنولوجيا الحديثة وحسن التسيير إضافة إلى الوسائل المالية الكافية. وفي 2005/08/04 و بموجب عقد اتفاق الشراكة تم خلق وحدة جديدة في المركب تجمع مابين وحدتي فرتيال عنابة والزوفارت بأرزيو، وهما الفرعان الهامان بالمركب إذ يشكلان معا 90 بالمائة من الإنتاج الكلي لمؤسسة أسמידال. وهي مؤسسة مخصبات الجزائر فرتيال *Fertial: La société des fertilisants d'Algérie* حيث أن نسبة مساهمة الشريك الإسباني تقدر بـ66 بالمائة أي ما يعادل 160 مليون دولار أمريكي و 34 بالمائة من رأس المال ملكية لمجمع أسמידال.

و لقد جاء عقد الشراكة بين المؤسستين ليثبت طموحات الجزائر في الدخول إلى الميدان الصناعي ذو الحجم الكبير و بالتالي ترقية الاستثمارات و توسيع نطاق مجالها من خلال تقوية النسيج الصناعي خارج قطاع المحروقات لاسيما و أن الشريك الإسباني هو ثاني منتج أوروبي للأسمدة الأزوتية حيث يندمج ضمن اكبر شركة فيلارمير *Villarmir*. إن إيجاد شريك بهذه المواصفات من شأنه أن يدفع وتيرة تنمية المؤسسة على مستويين تقني و مالي حيث يمكنها من الاستفادة الفعالة من الخبرة و الإمكانيات المالية و التقنية. هذا المشروع ليس وليد الساعة بل تعود جذوره إلى سنوات ماضية حيث خلالها تم التفاهم على الكثير من النقاط التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (1)

- إبقاء العمال المستخدمين المتواجدين في المؤسسة؛
- رفع ديون المؤسسة؛
- الغدارة تكون من حق المؤسسة الاسبانية مع وجود نواب جزائريين؛
- الشراكة تتم فقط مع وحدتين هما فرتيال و الزوفرت؛

(1) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت يوم 18 فيفري 2015 مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال.



- بناء مصنع جديد لإنتاج الأمونياك.

كما يمكن التطرق إلى الأسباب التي دفعت بالمؤسسة الجزائرية إلى البحث عن شريك أجنبي في النقاط التالية الذكر: (1)

- تراجع المبيعات خلال سنوات و ذلك بسبب قلة الاهتمام بالفلاحة؛
  - قدم تجهيزات الإنتاج و إهلاكها تقنيا و فعليا؛
  - مديونية كبيرة دون وجود موارد مالية تقنيا و فعليا؛
  - عدم مساندة التقدم التكنولوجي سواء في عملية الإنتاج أو التسيير؛
  - الحاجة إلى الدعم المالي يزيد من قدرة المؤسسة على المواصلة و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية.
- كما أن هناك جملة من الأهداف من وراء مشروع الشراكة ما بين المؤسستين و التي يمكن تصنيفها كما يلي: (2)

#### أولاً: أهداف المؤسسة الجزائرية أسميدال *Asmidal*

- الاستفادة ماليا من المؤسسة الاسبانية فيلارمير *Villarmir* سواء من ناحية زيادة رأسمالها؛
- رفع القدرة الإنتاجية و مستوى المردودية للمؤسسة؛
- تطوير المنتجات و ذلك بما يتماشى مع تطورات المنتجات على المستوى الدولي؛
- الاستفادة من تقدم المؤسسة محل للشراكة عمليا و تكنولوجيا؛
- تطوير عملية تسويق الأسمدة على مستوى السوق المحلية و إيجاد أسواق أجنبية جديدة؛
- تحسين نظام التسيير و الإدارة داخل المؤسسة؛
- تجديد تجهيزات الإنتاج بما يتماشى و التقدم التكنولوجي.

#### ثانياً: أهداف المؤسسة الاسبانية فيلارمير *Villarmir*

- تحقيق الأرباح؛
- الاستفادة من التسهيلات الخاصة بالاستثمارات؛
- البحث عن أسواق جديدة؛

(1) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت يوم 18 فيفري 2015 مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال.  
(2) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت يوم 25 فيفري 2015 مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال.

- إمداد نشاط للمؤسسة إلى مناطق بعيدة.
- يمكن القول بأن تجربة الشراكة ما بين المؤسستين تعتبر تجربة ناجحة عن الشراكة الايجابية حيث استطاعت الدولة الجزائرية تغطية النقص الذي كانت تعاني منه سابقا في مجال الأسمدة أحد العوامل الرئيسية في زيادة الإنتاج الزراعي و تحقيق الأمن الغذائي.

### المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

تنشط مؤسسة فرتيال Fertial عنابة في مجال إنتاج وتسويق الأسمدة الفوسفاتية و الآزوتية وبصفة كل العمليات الملحة المباشرة والغير المباشرة بهذا الهدف والمتمثل في تطويرها وتوسيعها. حيث أن مؤسسة فرتيال *Fertial: La société des fertilisants d'Algérie* هي شركة ذات أسهم و التي يقدر رأسمالها بـ 17.697.000.000 دج. و تتجسد أهمية المؤسسة في عملها على تحقيق الأهداف التالية: (1)

- ترقية صناعة الأسمدة الآزوتية والفوسفاتية بالجزائر من خلال استعمال تقنيات متطورة وحديثة، إضافة إلى تحويل التكنولوجيا و توظيفها؛
- العمل على تلبية الطلب الوطني من الأسمدة وكل المنتجات المرتبطة بها؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال الأسمدة الآزوتية والفوسفاتية والامونياك؛
- محاولة التصدير إلى الخارج وهذا من أجل تدعيم الصادرات ومنه الزيادة في العائدات الخاصة بإيرادات العامة من العملة الصعبة؛
- البحث عن الإرضاء الكلي للزبون وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات جديدة.

(1) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت يوم 22 فيفري 2015 مع مدير مديرية السوق الداخلي بمؤسسة فرتيال.

### المطلب الثالث: منتجات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة

يمكن تصنيف منتجات مؤسسة فرتيال كما يلي:

نميز بين الأسمدة البسيطة التي تحتوي على عنصر مغذي وحيد، و الأسمدة المركبة التي قد تحتوي على عنصرين أو ثلاثة، و يتم تسمية الأسمدة المعدنية بالاعتماد على العناصر الثلاثة الرئيسية التالية: NPK، و يمكن التفصيل في المنتجات فيما يلي: (انظر الملحق رقم (05))

**الفرع الأول: الأسمدة البسيطة:** يمكن أن تكون الأسمدة البسيطة آزوتية، فوسفاتية أو بوتاسية و هي متمثلة في:

**أولاً- نترات الأمونيوم (UAN, 32% de N):** أسمدة سائلة متعددة الأغراض، تخفف في الماء بنسبة 5 إلى 10 % حسب المساحة النباتية و توجه لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البطاطا، الطماطم الصناعية، التشجير، زراعة الكروم.

**ثانياً- كبريتات الأمونيوم (SA, 21% de N):** أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل مثل: الحبوب، البقول، المحاصيل الشجرية، المحاصيل الصناعية، تحتوي أساسا على عنصر ثانوي من الكبريت 24%.

**ثالثاً- اليوريا (46% de N):** أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل.

**رابعاً- كالسيوم نترات الامونيوم (CAN, 27% de N):** أسمدة آزوتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل، تحتوي على عنصرين ثانويين كالسيوم (7.5%) و (3.5%).

**خامساً- السيلفازوت (26% de N):** أسمدة نيتروجينية كبريتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل، تحتوي أساسا على ثاني الكبريت (14%).

**سادساً- الفوسفات الممتاز البسيط (SSP, 20% de P):** أسمدة فوسفاتية للتغطية الموضعية موجهة لجميع المحاصيل، تحتوي أساسا على عنصرين ثانويين الكالسيوم (28%) و (22%).

**سابعاً- الفوسفات الممتاز الثلاثي (TSP, 46% de P):** أسمدة فوسفاتية للتغطية الموضعية تستخدم قبل زراعة الحبوب و البقول.

الفرع الثاني: الأسمدة المركبة: يمكن التعرض إليها و ذكرها كما يلي:

أولاً- الآزوت الفوسفاتي، البوتاسي، الكبريتي (04.20.25) N.P.K.s: و هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 4% من N و 20% من P و 25% من K، موضعي موجه لجميع المحاصيل الدائمة بما في ذلك زراعة الكروم و المحاصيل الشجرية.

ثانياً- الآزوت الفوسفاتي، البوتاسي، الكبريتي (10.10.10) N.P.K.s: و هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 10% من N و 10% من P و 10% من K، متعدد الاستعمالات مثل: الحدائق زراعة الكروم، الاشجار المثمرة.

ثالثاً- الآزوت الفوسفاتي ، البوتاسي، الكلوري (15.15.15) N.P.K.c: هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 15% من N و 15% من P و 15% من K، متعدد الاستعمالات مثل: البستنة و المحاصيل الصناعية.

رابعاً- الآزوت الفوسفاتي، البوتاسي، السولفاتي (15.15.15) N.P.K. s: هو سماد مركب ثلاثي، يحتوي على 15% من N و 15% من P و 15% من K، متعدد الاستعمالات مثل: محاصيل الخضر، زراعة الكروم و التشجير.

#### المطلب الرابع: هيكله مؤسسة فرتيال Fertial عنابة

أما من الناحية الهيكلية فإن مؤسسة فرتيال تشتمل على إدارة عامة تضم سبعة مديريات تمارس نشاطها (مديرية مراقبة الجودة، مديرية السوق الداخلي، مديرية التجارة، مديرية الموارد البشرية والقانونية، المديرية المالية والمحاسبة، مديرية التدقيق، مديرية أساليب و نظم الإعلام الآلي)، (انظر الملحق رقم (06) و (07)) وكل مديرية تتكون من دوائر فرعية، بالإضافة إلى وجود مستشار تنفيذي ومدير التدقيق الداخلي. كما أن المؤسسة تضم بدورها ستة وحدات يمكن ذكرها كما يلي: (1)

- وحدة إنتاج اوكسيد الفسفوريك؛
- وحدة إنتاج الأسمدة الفوسفاتية؛
- وحدة إنتاج الأمونياك؛ (و هي الوحدة الذي تم التركيز عليها في دراستنا كون أن المنتج المصدر الأساسي المراد دراسته متمثل في الامونياك)
- وحدة إنتاج أوكسيد النترك؛

(1) معلومات مستقاة من خلال الاطلاع على مجلة مؤسسة فرتيال.

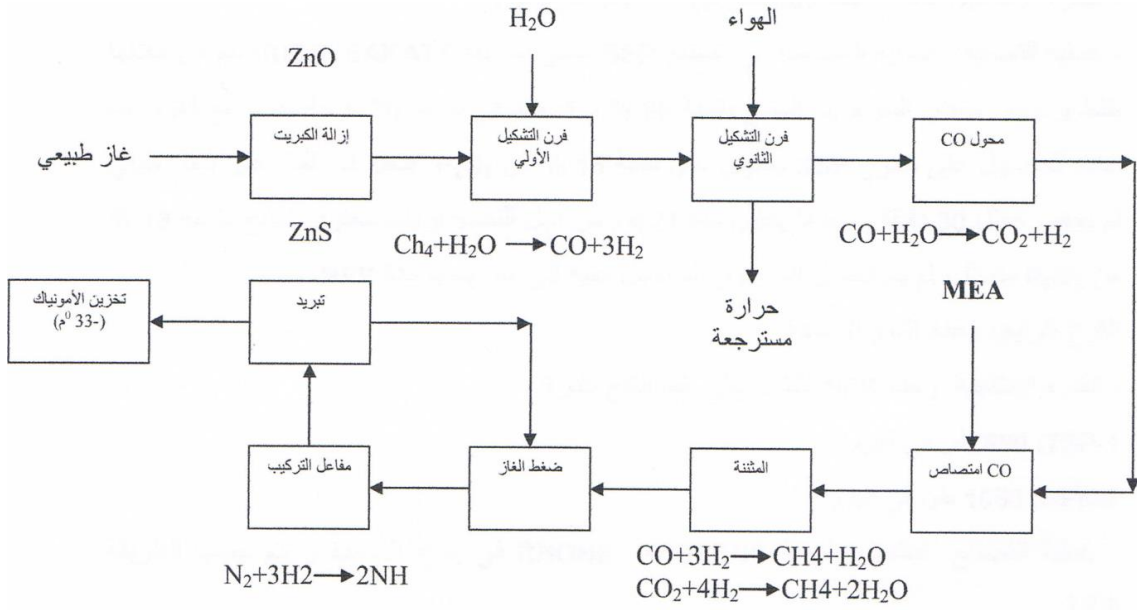
▪ وحدة إنتاج الفوسفات البسيط.

و يمكن التفصيل في المنتج المصدر من قبل مؤسسة فرتيال و المتمثل في الامونياك، حيث أن القدرة الإنتاجية للمؤسسة المدروسة تقدر بـ1000 طن يوميا، و تتم وفق طريقة Collogg باستعمال الغاز الطبيعي و تعريضه للبخار لإنتاج غاز الهيدروجين حسب المراحل التالية: (1)

- إعادة تشكيل أولي للغز الطبيعي في فرن التشكيل؛
- الاصلاح ثانوي (Roforming) لاستكمال تفاعله مع هواء عملية التصنيع؛
- تحويل أحادي أكسيد الكربون (CO) إلى ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>) تحت شرطين مختلفين (تحويل بدرجة حرارة مرتفعة- تحويل بدرجة حرارة منخفضة)؛
- فصل (CO<sub>2</sub>) عن غاز (Process) عن طريق الامتصاص بواسطة عملية MEA؛
- تحويل (Méthanisation) آثار غازي (CO) و (CO<sub>2</sub>)، ثم ضغط الغاز المركب بوجود 4 منشطات كيميائية؛
- فصل الامونياك المنتج في قطاعات التبريد عند درجة حرارة (-33°) درجة مئوية و تخزينه. و الشكل الموالي يوضح عملية تصنيع الأمونياك.

(1) معلومات مستقاة من تقرير مؤسسة فرتيال « FERTIAL, Unité d'ANNABA » مقدم من طرف المديرية التقنية للمؤسسة، ص ص 06-10.

شكل رقم 01.IV: عملية انتاج الامونياك بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة



Source : revue de l'entreprise FERTIAL : les fertilisants d 'Algérie, obtenue à partir de la direction technique, p 09.

المطلب الخامس: الطاقم البشري لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

تملك مؤسسة فرتيال موارد بشرية هامة تقدر بأكثر من 1659 عاملا و الجدول التالي يوضح

توزيعات موظفي المؤسسة: (1)

(1) تم الحصول على المصادر و المعلومات حول الطاقم البشري من خلال المقابلة التي تمت يوم 22 فيفري 2015 مع مسؤول الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال.

جدول رقم 01.IV: تقسيمات عمال مؤسسة فرتيال Ferial عنابة حسب المنصب الوظيفي

مصنع ارزيو	مصنع عنابة	المديرية العامة	1659	موظفي مؤسسة فرتيال
32	35	17	84	إطارات تسيير
02	12	07	21	إطارات عليا
30	61	32	123	إطارات وسطى
242	218	14	474	أعوان تحكّم
229	263	04	496	أعوان تنفيذ
230	231	/	461	عمال الإنتاج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على إحصائيات مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة فرتيال Ferial عنابة

المبحث الثاني: دراسة عن واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال Ferial عنابة

سيتم مناقشة في هذا الجزء من دراستنا الميدانية و الاستكشافية واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال و ذلك من خلال المقابلات العديدة التي تمت مع مدراء و رؤساء الأقسام بها و الملاحظات و خصوصا بالمديرية التجارية و ذلك بفترة التبرص.

نتائج تحليلنا الاحصائي تولي لنا بأن مؤسسة فرتيال تعتمد على نشاط اليقظة حيث أنها أدرجت نظام المعلومات لليقظة من خلال مشروع قاده مدير الطرق و الأنظمة المعلوماتية السيد محمد فوزي بوشلوخ\* سنة 2005. هذا المشروع اطلق عليه (Le système d'information de veille commerciale) SIVC. هذا الأخير سمح لمؤسسة فرتيال لمواجهة تحديات البيئة التنافسية العالمية و الحفاظ على مكانتها و استدامتها الشيء الذي بيّناه سابقا و تم التطرق اليه في تحليلنا للوضع التنافسية لمؤسسة فرتيال، التي تتسم بتغيرات عميقة متميزة بالانتقال من اقتصاد المحترق الى اقتصاد السوق. حيث أن مشروع SIVC هدف الى تحقيق الأهداف التالية الذكر:

\* *Mohamed Faouzi BOUCHELOUKH* : Diplômé en informatique et organisation d'entreprises de l'Ecole Supérieure d'Informatique d'Alger et de l'Ecole Européenne de l'Intelligence Economique (Versailles & Bruxelles), il est lauréat du trophée francophone de la veille de Veille-magazine qui lui a été décerné, à Paris. Notre interlocuteur est également membre émérite de l'Académie française de l'intelligence économique, l'une des trois meilleurs au monde dans ce domaine.

- تعميم ثقافة نشاط اليقظة و تبادل المعلومات؛
- وضع رادار دائم حول بيئة المؤسسة؛
- تحويل المعارف الى أداة تطوير قصد توضيح الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة؛

من خلال الأهداف المسطرة من وراء تبني مؤسسة فرتيال لمشروع SIVC يمكن التوصل الى أن هذا الأخير وضع أساسا لبناء و نشر ثقافة اليقظة و غرس لموظفيها تبادل المعلومات داخلها، و لتحقيق نجاح المشروع و الأهداف السالفة الذكر، فمؤسسة فرتيال برمجت عمليات تكوينية مختلفة للتحسيس بأهمية المعلومات في عصرنا الحالي.

### الفرع الأول: خصائص نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

يمكن استنتاج خصائص نظام اليقظة بمؤسسة فرتيال و المتمثلة في النقاط التالية:

- عملية استباقية: يتطلب الحصول على المعلومات ذات الصلة؛
- عملية معلوماتية: فالمعلومة تعد المادة الأولية؛
- عملية تبادلية: تدفق المعلومات يكون افقيا و عموديا؛
- عملية منظمة و جماعية: فاليقظة الاستراتيجية تتطلب تنظيم مرن و ثقافة المشاركة، تشغيل تسلسلي الى تشغيل متكامل (هندسة متزامنة ingénierie simultanée) بطريقة تسهل تسيير المعلومات (استهداف، تتبع، اختيار،...الخ)؛
- مشروع المؤسسة: ينطوي على جميع موظفي المؤسسة.

### الفرع الثاني: مبادئ نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

من خلال زيارتنا الميدانية و المقابلات التي تمت مع مدراء و رؤساء الأقسام بالمؤسسة و بالأخص مديرية التجارة يمكن القول بأن مؤسسة فرتيال أولت اهتماما كبيرا بمشروع SIVC و الدليل على ذلك أنها صممت للنظام وثيقة استراتيجية سميت "بدراسة اليقظة" (Etude De Veille) هذا الأخير، حرر سنة 2001 و أعيد تحديثه خلال 2006. و من خلاله تم استناد المبادئ التالية:

- التحسيس قصد إقامة يقظة تكنولوجية؛
- المساعدة لتطوير نشاطات اليقظة من خلال التدريب لتقنيات اليقظة؛



- انشاء بنك معلومات للتواصل ما بين وحدات و أقسام المؤسسة؛
- توفير أدوات مشتركة لليقظة.

### الفرع الثالث: سيرورة نظام معلومات اليقظة التجارية SIVC بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

إن المسؤول على مشروع SIVC أشار الى أن التعاريف المستخدمة في تصميم نظام اليقظة بمؤسسة فرتيال كانت مستوحاة أساسا من المعيار الأوروبي التجريبي القياسي AFNOR، التي تعد إحدى الطرق الأكثر استخداما في أوروبا (منهجية *Lescaning* قياسية ISO 9001). و الملحق رقم (12) يوضح لنا سيرورة نظام اليقظة المطبق لدى مؤسسة فرتيال.

إن نظام اليقظة بمؤسسة فرتيال يتبع منهجية جد منظمة، هذه السيرورة مشابهة لرادار (Un radar) بتعبير أدق تقنية رادار إنساني و تكنولوجي (Radar Humain Et Technologique) و الذي يمكّن للمؤسسة بتتبع تحركات بيئتها الاستراتيجية، الغرض منه تزويد متخذي القرارات (En Amont) بالبيانات الأساسية و ذات الصلة لتمكينهم من التفسير و الفهم. فهو نظام و جهاز الإنصات و الاهتمام و الملاحظة داخل المؤسسة قصد معرفة كل التغيرات و المستجدات الحاصلة في بيئتها الاجتماعية و الاقتصادية من اجل خلق فرص أعمال، الحد من مخاطر عدم اليقين و التصرف في الوقت المناسب.

ممثلو مؤسسة فرتيال التجاريين (En Aval) بأسفل سيرورة نظام اليقظة يلبون احتياجات المؤسسة من المعلومات، هذه الاحتياجات تحدد من طرف متخذي القرار بالمؤسسة (Les Décideurs). مع العلم أن مؤسسة فرتيال تعتمد في ذلك على متيقظين داخليين (Veilleurs Internes) لجمع المعلومات حول بيئة المؤسسة.

ضف الى ذلك فإن هناك اجتماعات ربع سنوية (كل ثلاثة أشهر) تتعقد بالمديرية العامة لمؤسسة فرتيال، أين كل ممثل يقدم تقريرا مفصلا عن (سعر منتوجات المنافسين، المنافسين الجدد، مبيعاتهم، شكاوي الزبائن،..الخ)\*. و عدة اجتماعات أخرى تتعقد بصفة دورية في حالة غياب مدير السوق الداخلية الذي هو في لب (مركز) سيرورة نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة فرتيال.

إن المدراء التنفيذيون عند تحليلهم للمعلومات يطلق عليهم بالخبراء (Les Experts) و الممثلين التجاريين عند جمعهم للمعلومات يطلق عليهم بالمستشعرين (Les Capteurs)\*\*.

\* انظر الملحق رقم (13)، (14)، (15)، (16) و (17)  
\*\* انظر الملحق رقم (18).

وضعت عدة وسائل اتصال داخل مؤسسة فرتيال للتواصل بطريقة كفؤة و فعالة مع نظام اليقظة الاستراتيجية و الإجراءات المتصلة به. حيث أن جميع الموظفين يمكنهم اقتراح أية معلومة تعد مهمة لتطوير النظام. الهدف من هذا التأكد لنشر ثقافة تبادل المعلومة و المعرفة داخل المؤسسة.

طريقة و منهجية *Lescaning* صممت و انشأت من اجل أن تأخذ بعين الاعتبار جميع خصائص نظام اليقظة و هي موضحة في الملحق رقم (18) هذه المنهجية تتألف من عدة مراحل (خطوات) يمكن القيام بها في مدة لا تتعدى أربعة أشهر، قابلة للتكيف مع خصوصيات و مواصفات مؤسسة فرتيال. قلب و لب المنهجية تتمثل في خلق معنى جماعي (*Création Collection De Sens*) و هذا ما تم التصريح به المسؤول عن المشروع SIVC، حيث أن نظام اليقظة الاستراتيجية يعد كنظام تعلم جماعي يهدف لإنتاج المعارف الجديدة التنظيمية. لا يمكن ان ترتجل نشاط اليقظة الاستراتيجية حيث أن انشائها، تشغيلها و استدامتها تتطلب منهجية و طريقة دقيقة و شاملة.

إن الهدف الرئيسي لهذه الطريقة (*Lescaning*) هو السماح للمؤسسة لإنشاء، تشغيل و استدامة نظام (جهاز) يقظة استراتيجية استشرافية و ذكاء جماعي (*dispositif de veille stratégique anticipative et d'intelligence collective*) مكيف مع خصوصياتها.

الملحقين رقم (12) و (18) يسمحان لنا باستنتاج مفاده أن نظام اليقظة بالمؤسسة يعد نظام منهجي للبحث، جمع، تحليل و نشر المعلومة. في مجالات متعددة علمية، تكنولوجية، قانونية، تنظيمية، بيئية، تجارية... الخ. هذا النظام (الاجراء) يركز أساسا على المعلومة، بصفة اكثر دقة على توضيح الاحتياجات من المعلومات و البحث عنها و كذا تشخيص و متابعة المنافسين. ذات النظام يهدف الى متابعة، رصد البيئة التنافسية و الكشف عن الإشارات الضعيفة التي تكشف الاتجاهات الناشئة.

إن مؤلفي اليقظة الاستراتيجية يعترفون بأهمية تنويع مصادر المعلومات المجمعّة في مثل هذا النظام، كما لاحظناه بالفعل هذه المعلومات يمكن أن تكون محتملة أو استباقية، من مصادر رسمية و في غالب الأحيان من مصادر غير رسمية، هذه الأخيرة تسمح بمطاردة الإشارات الضعيفة قلب أي نشاط اليقظة الاستراتيجية، حيث أن تحليلها يُولد قوة دافعة للعمل و اتخاذ القرار. ففيما تتمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال ؟ و ما هي مصادرها؟

من اجل الإجابة عن التساؤلات أعلاه حاولنا تقديم آراء و تصريحات بعض كبار المسؤولين التنفيذيين بالمديرية التجارية بمؤسسة فرتيال حيث أن 74% منهم أقرت بأن معلومات البيئة الداخلية اكثر تعقيدا لترجمتها و تحليلها من معلومات البيئة الخارجية، ضف الى ذلك 38% من المعلومات المجمعّة ذات طبيعة نوعية و متعلقة بالمستقبل و اغليبتها 62% من المعلومات يجب أن تكون ذات طبيعة كمية و متعلقة بالحاضر .

إن متيّطي مؤسسة فرتيال يعتمدون على مصادر رسمية كالتقارير اليومية المقدمة من طرف مندوب (ممثل تجاري) المؤسسة خلال حدث معين (مؤتمر، ندوة تقنية، ...الخ) و مصادر غير رسمية و لمزيد من التفصيل فالملحق رقم (19) يوضح مصادر معلومات مؤسسة فرتيال بأكثر دقة.

إن نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال يهدف الى مراقبة، تشفير البيئة التنافسية و الكشف عن الإشارات الضعيفة. حيث أن النظام يستدعي استخدام واسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال TIC من خلال شبكة الانترنت كما انه يستدعي النظام العامل البشري، الخبراء، وثائق مكتوبة، الكترونية و غيرها، هذا المنهج يسمح للمؤسسة ان تضع نفسها في موقع افضل داخل بيئتها، أسواقها و امام منافسيها.

لكي تكون المؤسسة تنافسية في سوق وطنية و دولية و استدامة الوضع في بيئة متزايدة الاضطراب و التنافس، و جب عليها التكيف، المرونة و التحلي بروح المبادرة. لأنه في ذات السياق، الاستباقية هي أمر أساسي للحفاظ على حصصها السوقية. و نتيجة ذلك، فالتعاون و التواصل أضحي من السلوكيات التي لا غنى عنها للمؤسسات قصد تمكينها للوصول الى أهدافها و حتى اعتبرت كأدوات لأداء أفضل.

في هذا الصدد، وضعت مؤسسة فرتيال و طورت لذلك نظامها المعلوماتي عن طريق اعتمادها على ERP (Enterprise Resources Planning) سمي بـ « Gesindus » صمم و قدّم من طرف فرع الإعلام الآلي EIT للمجمع الإسباني VILLAR-MIR مستبدلا عدة تطبيقات إعلامية بنظام وحيد يدمج جميع وظائف المؤسسة، مع علاقة مبنية على تبادل المعلومات و التنمية و التطور الجماعي التعاوني L'ERP يضمن تسيير جميع موارد المؤسسة و يسمح بالحصول على متابعة واقعية لوظيفة الإنتاج و تكاليفها.

من خلال ما تم التطرق اليه يمكن التوصل بصفة دقيقة الى أن اليقظة الاستراتيجية، تقوم على أربعة مهام أساسية متمثلة في:

- المهمة الأولى: النظر اكثر للفهم أكثر ( Mieux Voir Pour Mieux Comprendre): فاليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من الفهم و التغلب على تعقيدات و تغيرات بيئتها، ديناميكية عالم الأعمال، التضليل الارادي أو الغير إرادي...الخ؛
- المهمة الثانية: الفهم اكثر للعمل أكثر ( Mieux Comprendre Pour Mieux Agir): منهجية اليقظة الاستراتيجية تسمح بفهم اكثر السياق الوطني و الدولي و العمل في الوقت المناسب بتحديد الأولويات، توضيح معايير جديدة و تحديثها بشكل مستمر و تحديد رؤية شاملة و متكاملة؛
- المهمة الثالثة: العمل اكثر للتوجيه أكثر ( Mieux Agir Pour Mieux Diriger): هذه المهمة تمثل توافر جهاز يسمح للتنبؤ و رفع و تحسين تفاعلية المؤسسة؛
- المهمة الرابعة: التوجيه اكثر لتعزيز التنافسية ( Mieux diriger pour mieux renforcer sa compétitivité): هذه المهمة الأخيرة تعمل على حوكمة المؤسسة و جعلها اكثر تنافسية و بالتالي فمن خلال المهام الأربعة مجتمعة يعد نظام اليقظة الاستراتيجية كأداة لرفع تنافسية المؤسسة.

### المبحث الثالث: الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة

من ابرز ما تسمو اليه تنافسية المؤسسة هو تطوير المنتجات بالإضافة الى حفاظها على حصصها السوقية و كذا تحسين ربحيتها، مما يستلزم استعداد المؤسسة لمواجهة المنافسة عن طريق الأساليب المحددة إما منفردة أو مجتمعة. و يترتب على تحسين المركز التنافسي زيادة المبيعات و خفض التكاليف الكلية و ذلك يعد من مسؤوليات مديري الإنتاج و العمليات. حيث تستطيع المؤسسة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عديدة منها: (1)

- تحقيق وفرات في التكلفة؛
- التحكم في الأسعار؛
- تحقيق الجودة المطلوبة و السعي الى تميّز المنتجات؛
- الالتزام بوقت التوريد؛
- المرونة في ضبط و تشغيل آلات التشغيل؛
- درجة مهارة العمال؛

(1) فريد النجار، مرجع سابق، ص 123.

- اللجوء الى اساليب حديثة للإدارة؛
- التجديد و الابتكار بانتهاج افضل اساليب البحث و التطوير.

### المطلب الأول: نظرة تشخيصية حول تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عناية

بعد زيارتنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة حاولنا تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال ذلك باللجوء الى البيانات و المعطيات المستقاة و التي تم الحصول عليها طيلة تربصنا. و فيما يلي سيتم محاولة التطرق الى الإجراءات و المجهودات التي أولتها مؤسسة فرتيال قصد تحسين مركزها التنافسي و ذلك من خلال المعطيات التالية الذكر:

في الوقت أين تعد تطوير صادراتنا خارج قطاع المحروقات ضرورة ملحة وخفض فاتورة استيرادنا مطلباً أساسياً، فإن القطاع البتروكيمياوي هو جزء من الإجابة على ذات وجهة النظر. ففي الواقع، الجزائر هي على يقظة أن تضع نفسها كمنتج رئيسي للأسمدة و بالتالي فإن إنتاج المحاصيل سيكون أفضل، من جهة و من جهة أخرى فصادرات الأمونياك و اليوريا في طور ارتفاع أسعارها دولياً و بالتالي ستضعف. و للإجابة على طلب استهلاك المنتجات المشتقة من الحبوب و جميع أصنافها مع العلم بأن هناك تزايد مستمر في تقلبات أسعارها دولياً في مثل هذه المنتجات الشيء الذي يعرقل ميزانية الدولة، ضمن هذا الصدد، فالجزائر مطالبة بزيادة إنتاجيتها، لهذا فالفلاحون بحاجة ماسة للوصول الى إنتاجية كافية فيما يخص الأسمدة الزراعية بكميات كافية و بأسعار معقولة. هذا الطلب أضحي ممكن تحقيقه في ظل أن الصناعة الوطنية البتروكيمياوية و خاصة إنتاج الأسمدة بما في ذلك الأمونياك و اليوريا بدأت تشهد ارتفاعاً من حيث إنتاج مدخلاتها الكيميائية. هذه الملاحظة ليست من المستغرب كون الجزائر تمتلك موارد غازية ضخمة التي تعد المادة الأولية في إنتاج مادة الامونياك و اليوريا، الشيء الذي سمح و سيسمح بإطناب و رفاهية الصناعة الوطنية للأسمدة.

إن المعلومات المستقاة من خلال المقابلات الذي تمت مع بعض مسؤولي مؤسسة فرتيال تقودنا في الأخير الى استنتاج النقاط التالية:

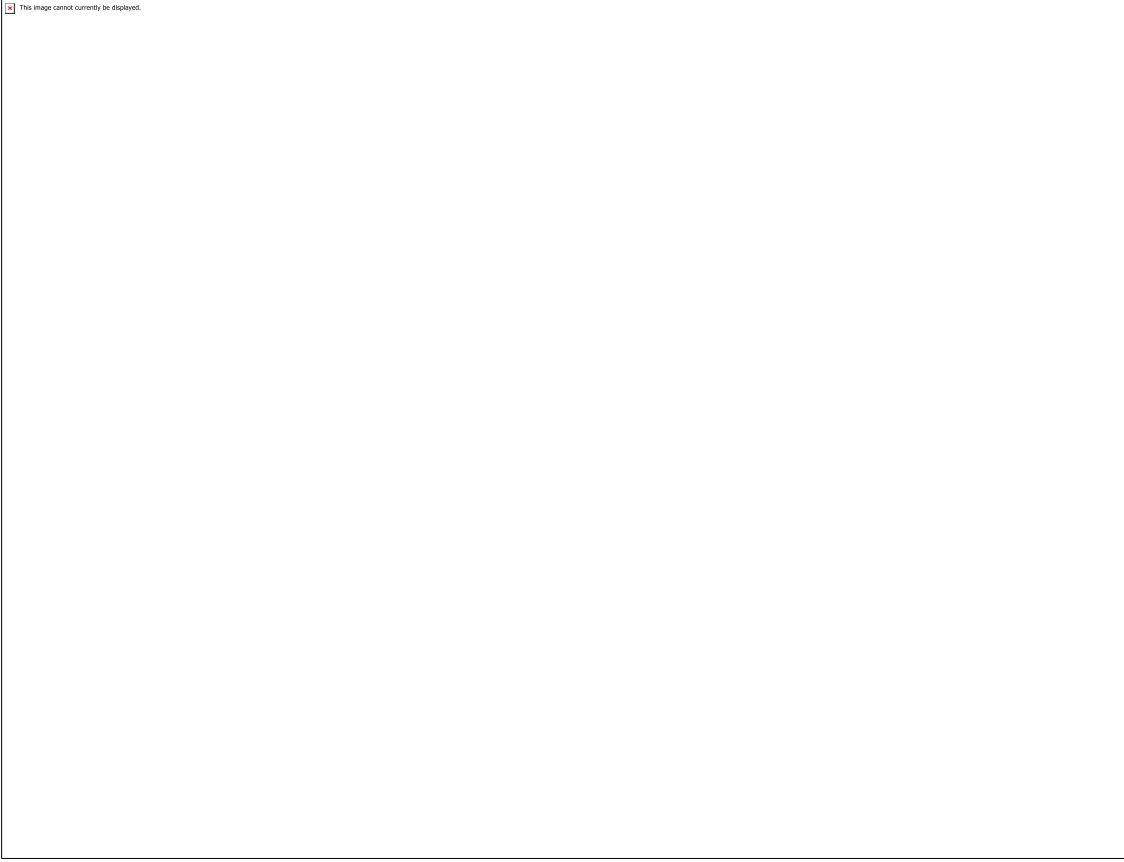
- إن الجزائر في طور الوصول الى أكبر منتج للأسمدة في منطقة البحر الأبيض المتوسط؛
- تساهم الزراعة الجزائرية في الناتج المحلي الإجمالي PIB بنسبة 9,7% كما أنها تحتل المرتبة الثالثة بعد قطاعي المحروقات و الخدمات بنسبة 36% و 21% على التوالي؛

- إن احتياجات الأسمدة المحلية و المدخلات الأساسية لتطوير الإنتاج الزراعي، تقدر بنحو 600.000 مليون طن/سنة و لكن هناك العديد من القيود التي تحدد مستوى الاستهلاك بمعدل 250.000 مليون طن/سنة؛
- إن متوسط الاستهلاك في الهكتار بالجزائر يقدر حوالي 17 كغ/سا هذه الأخيرة تعد منخفضة نسبيا مقارنة مع الدول المجاورة: تونس و المغرب التي تستعمل 30 و 25 كغ/سا على التوالي. بهذا فالجزائر تعد من بين أدنى مستخدمي الأسمدة و بالتالي فإمكانيات النمو يعد مهما جدا؛
- إن الزراعة الجزائرية تستند الى قطاعين من الإنتاج: القطاع الحكومي (2,8 هكتار) و القطاع الخاص التقليدي (5,7 هكتار) حيث أن عقد الشراء مقترن بعدة معايير منها: السعر، الجودة، التمويل المصرفي، إجراءات الدفع و الإجابة على طلب موسمي.

#### الفرع الأول: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الداخلية

إن مؤسسة فرتيال تحتل مكانة متميزة في تزويد سوق الأسمدة بحصة 63%، حيث أنها توفر أسمدة فوسفانية، آزوتية و أسمدة مركبة و كذا أسمدة نيتروجينية. بذلك فرتيال تعد مؤسسة رائدة في مجال إنتاج و تسويق الأسمدة في الجزائر. لحد الآن فمؤسسة فرتيال تمتلك ما يزيد عن 60% من السوق الوطني، حيث أن المنافسة بشكل رئيسي مثبتة في المنطقة الغربية من البلد. و الشكل الموالي يوضح لنا الحصة السوقية التي تحصلت عليها مؤسسة فرتيال.

شكل رقم 02.IV: تطور الحصة السوقية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الوطنية



Source : Document interne à l'entreprise obtenu par le directeur du marché intérieur

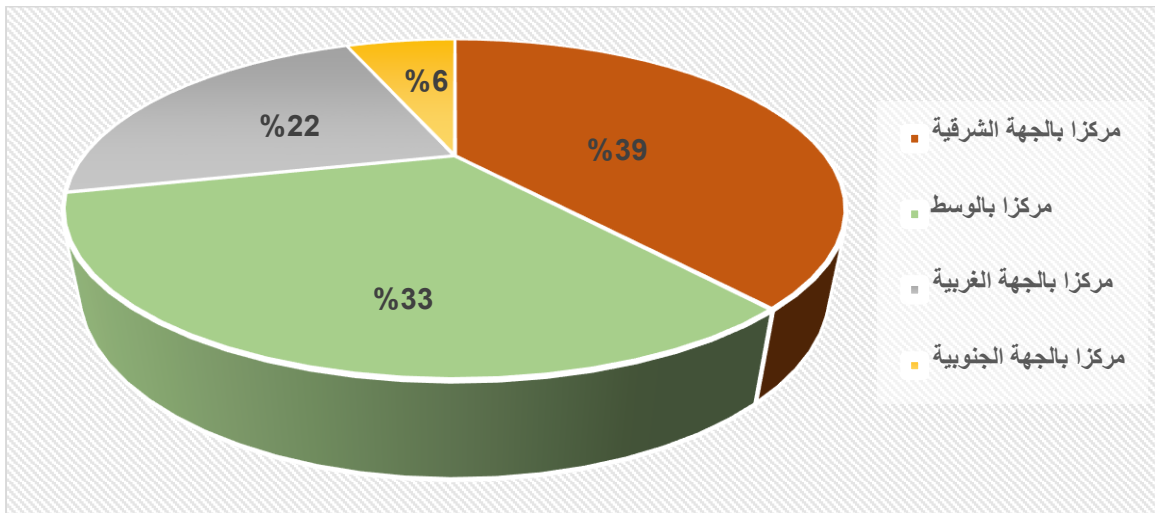
من خلال نتائج الشكل أعلاه يمكن استنتاج بأن مؤسسة فرتيال تستولي على حصص سوقية معتبرة في السوق الوطنية، بالرغم من أن حصتها السوقية شهدت تذبذبا خلال الفترة (2003-2014) و كان ذلك ما بين الارتفاع و الانخفاض أين حصلت على أعلى حصة قدرت بـ 85 % خلال سنة 2003 كما أنها عرفت تدهورا و انخفاضا خاصة في سنة 2006 و لكنها بدأت في الارتفاع لتصل سنة 2011 الى 68 % من السوق الوطنية. يمكن القول أن تناقص حصة فرتيال من السوق كان سببها دخول منافس جديد ابتداءا من سنة 2013 استولى على حصصها السوقية، هذا المنافس نجح بالتميز عنها بعرضه للأسمدة بأسعار أقل من مؤسسة فرتيال هذا ما صرح به مدير مديرية التجارة.

فعلى العموم نجاح المؤسسة في امتلاكها مكانة متميزة في السوق الداخلية (الوطنية) راجع لسياستها التسويقية التي تعتمد على قوة بيعية فعّالة و المكونة من تسعة عشر ممثلين تجاريين مؤهلين و موزعين عبر كامل التراب الوطني. (انظر الملحق رقم (20))

تغطي شبكة توزيعها كافة القطر الوطني لضمان التوفير الدائم للأسمدة لزبائنها الفلاحين، وضمن هذا الإطار توكل مؤسسة فرتيال مهمة توزيع أسمدتها الى مؤسسة Asfertrade (فرع من مجمع أسمدال) التي تتوفر على الأربعة مراكز لتوزيع الأسمدة في الولايات التالية الذكر: عين الدفلى، الجزائر العاصمة، عنابة و وهران بهدف تدعيم شبكة التوزيع لتكون أقرب الى زبائنها، كما تركز المؤسسة على خدمات تعاونيات الحبوب و البقول و الاتحاد التعاوني للحبوب (UCC) (OAIIC)الذي يتكون من 49 مركز توزيع موزعة على القطر الوطني كالتالي: و الشكل رقم (03) للفصل الرابع من دراستنا يوضحها (انظر الى الملحقين رقم (21) و (22))

- 16 مركزا بالجهة الشرقية (سكيكدة، او البواقي، عين مليلة، باتنة، بسكرة، برج بوعرييج، قسنطينة، قالمة، خنشلة، ميله، ورقلة، عنابة، سطيف، سوق اهراس، تبسة و بجاية)؛
- 11 مركزا بالوسط (خميس مليانة، تنس، الشلف، تيزي وزو، البليدة، البويرة، الجلفة، البرواقية، الاغواط، مسيلة و الجزائر العاصمة)؛
- 19 مركزا بالجهة الغربية (وهران، عين تيموشنت، حاسي بوحجر، سيدي بلعباس، لمتار، تفيظف، تلاغ، تيارت، المهديّة، فرنده، غليزان، واد رهيو، مستغانم، تلمسان، سعيدة، معسكر، بشار، ادرار و وهران)؛
- 03 مراكز بالجهة الجنوبية. و الشكل الموالي يوضح توزيعات المراكز.

شكل رقم 03.IV : شبكة توزيع أسمدة مؤسسة فرتيال Ferial عنابة عبر القطر الوطني



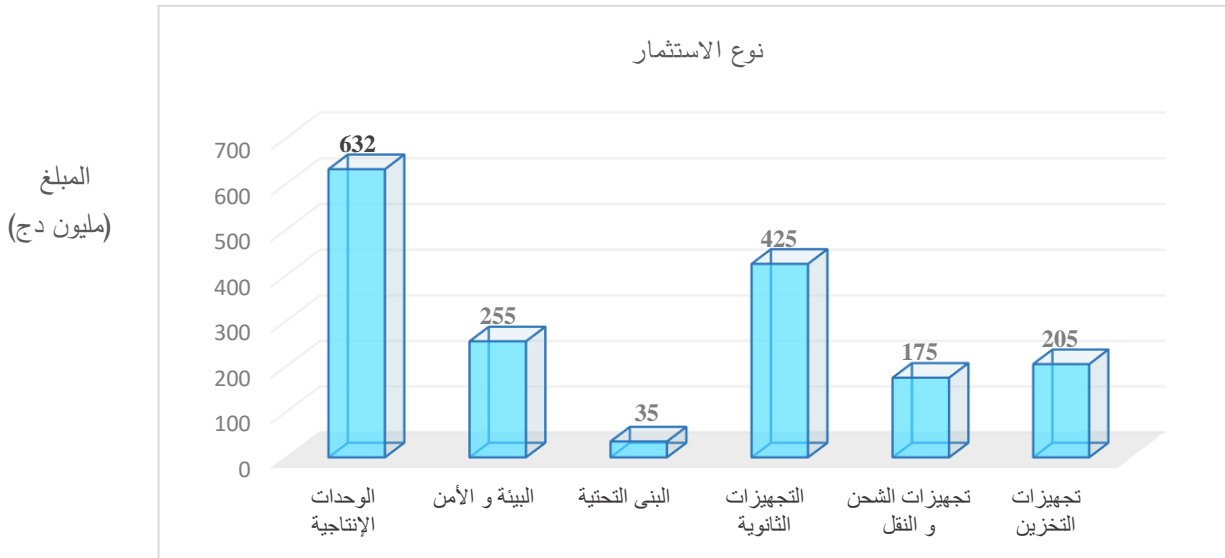
المصدر: من اعداد الباحثة من خلال إحصائيات مديرية التجارة



### أولاً: إنتاجية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة

تهدف مؤسسة فرتيال الى توفير سلسلة متكاملة من المنتجات من خلال توسيع خطوط إنتاجها و هو الأمر الذي أتاح لها مرونة أكثر في تخطيط الإنتاج و التوزيع لإرضاء الزبائن و كسب مودتهم، باستثمار طاقات إبداعية لمواردها البشرية و تطبيق أحدث التقنيات في عملياتها التشغيلية،<sup>(1)</sup> و بفضل الاستثمارات التي خصصت بعد إمضاء عقد الشراكة سنة 2005 زادت المؤسسة في قدرتها الإنتاجية للأسمدة من 444000 طن سنة 2009 الى 513000 طن سنة 2010 لتصل الى 604000 طن في سنة 2011 بهدف تغطية الطلب الداخلي و توجيه فائض الإنتاج الى السوق الخارجية، فخلال الفترة الممتدة من (2005-2008) خصصت المؤسسة مبلغ يفوق 3.5 مليار دينار جزائري موجه للإصلاح و تحديث التجهيزات خاصة بالوحدات الإنتاجية التي استقادت من 62% من اجمالي الاستثمارات، و في سنة 2009 التزمت المؤسسة من خلال سياستها التطويرية بتخصيص مبالغ استثمارية هامة موجهة لصفها لتجهيزات الإنتاج و قدرت هذه الاستثمارات بـ1.3 مليار دج لتغطية متطلبات تجديد الوسائل الإنتاجية و تحسين قدرات التخزين و اكتساب تجهيزات آلات جديدة، لترتفع قيمة المبالغ الاستثمارية الى 1.728 مليار دج سنة 2011 موزعة وفق الشكل أدناه.

#### شكل رقم IV. 04: استثمارات مؤسسة فرتيال عنابة لسنة 2011

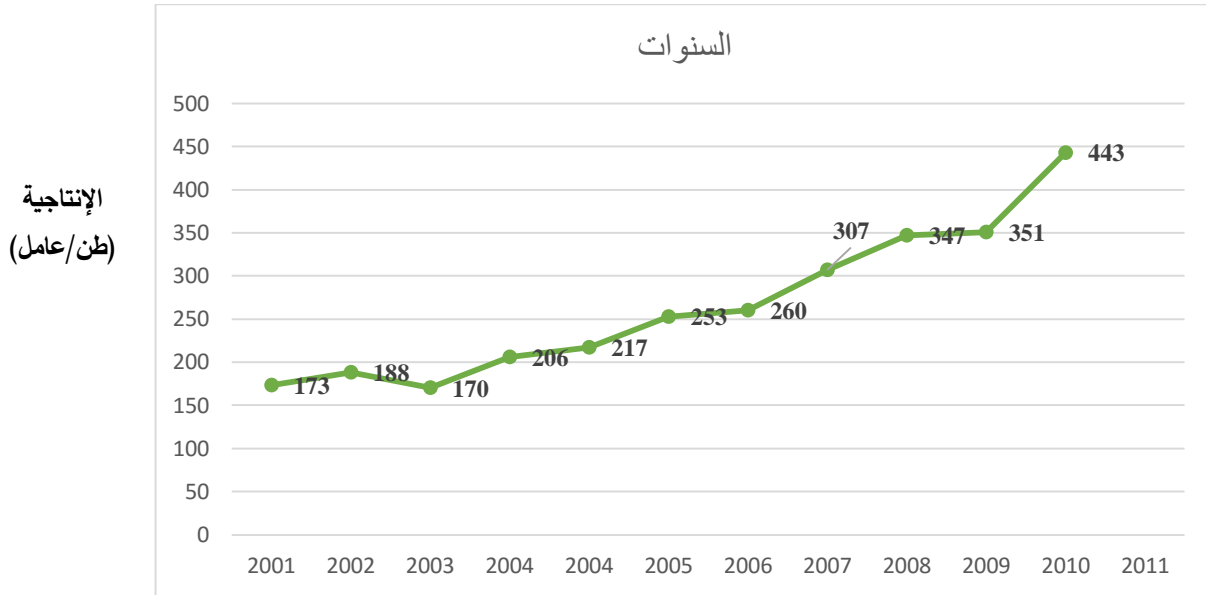


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ملف متحصل عليه من إدارة الجودة والبيئة

مكنت السياسة الاستثمارية التي انتهجتها مؤسسة فرتيال بزيادة كميات انتاجها و يمكن توضيح مجهودات المؤسسة في مجال انتاج الأسمدة من خلال الشكل الموالي.

(1) تقرير المؤسسة تحت عنوان "Fertial, unité d'Annaba"، مقدم من طرف المديرية التقنية للمؤسسة، ص ص 12-13 .

شكل رقم 05.IV: تطور إنتاجية العمل في مؤسسة فرتيال Fertial عنابة



المصدر: من اعداد الباحثة من خلال إحصائيات مديرية التجارة

الشكل أعلاه يوضح لنا تطور إنتاجية مؤسسة فرتيال حيث أن الكميات المنتجة من الأسمدة بأنواعها و الذي تم التطرق لها سابقا في تزايد مستمر من سنة الى أخرى و هذا النجاح راجع لوعي المؤسسة بأهمية نشاط الإنتاج في ربحية المؤسسة بالإضافة الى أنها لأجل ضمان التشغيل الدائم و بلوغ مستوى معين من الإنتاج تم تدعيم النسيج الصناعي للمؤسسة بمختلف التجهيزات و المعدات اللازمة لذلك. يمكن ذكر قدراتها الإنتاجية في كل وحدة من وحداتها كما يلي:

- بلغت القدرة الإنتاجية لوحدة الامونياك بـ1000طن/اليوم؛
- وحدة حمض النتريك: تشتمل الوحدة على خطان للإنتاج متماثلان بقدرة انتاج تقدر بـ40طن/اليوم؛
- وحدة الأسمدة الفوسفاتية البسيطة الممتازة: هذه الوحدة تنتج 800 طن/اليوم (في المركزين)؛
- وحدة انتاج الأسمدة: وحدة 1930 طن/اليوم؛
- وحدة نترات الامونيوم: (2x500) طن/اليوم من النترات؛
- وحدة بلورة الامونيوم: 600 طن/اليوم من محاليل الازوت.

و من اجل الحفاظ على وتيرة الإنتاج و الاستقرار في جميع المستويات فضّلت المؤسسة التكيّف مع التطورات التكنولوجية الخارقة و إعطاء أهمية لكافة التغيرات لتحقيق الانسجام، و ذلك بالاعتماد على نظام التحكم الحديث (نظام التحكم الرقمي *Digital Control System*)\* الذي يَمكّن لتقنيي و مهندسي المؤسسة خاصة العاملين على مستوى قاعات المراقبة من التحكم أكثر في التعليمات و في تسيير وحدات إنتاج الأسمدة و الأمونياك، حيث يَمكّن لهم التحكم عن بعد في العمليات من مكاتبهم في قاعات المراقبة، مع متابعة و توجيه مختلف العمليات، وقد ساعدت هذه التكنولوجيات الحديثة المؤسسة في دعم الأمن الصناعي (*Sécurité Industrielle*) و ضمان مستويات الإنتاج المطلوبة. و بفضل هذا النظام الجديد الذي كلف المؤسسة استثمارات كبيرة تمكن الفنيون من إدارة جميع المعلومات المتعلقة بالضغوط المتولدة في عملية الإنتاج، متابعة درجة الحرارة مع أرشفة كافة البيانات ذات الصلة بالعمليات التشغيلية، و في حالة تغير عتبة السلامة لمعيار معين تضمن أجهزة السلامة تأمين العمليات اللازمة من اجل الحفاظ على الوجه الصحيح للعمل. حيث بدأ تطبيق هذا النظام في المؤسسة سنة 2002 و قدرت تكلفة تنصيبه بوحدة الأمونياك بمبلغ مليون أورو، ليعمم على جميع وحداتها سنة 2009. وفي سنة 2003 تم تنصيب نظام تحكم للسلامة من نوع نظام الغلق في حالات الطوارئ (*Triconex*) لمراقبة أمن مختلف التجهيزات في وحدة الأمونياك و زيادة على ذلك إدارة الحلقات المضادة لضواغط الهواء. إضافة الى ذلك فإن نظام التحكم الرقمي يحقق عدة مزايا للمؤسسة نذكر منها ما يلي:

- السماح بالحصول على معلومات متعلقة بتشغيل التجهيزات؛
- الإنذار المبكر في حالة ارتفاع درجة الحرارة في الوحدات كإغلاق صمام الأمان؛
- يَمكّن النظام الرقمي من الحصول على معلومات أكثر دقة؛
- يسمح النظام الرقمي بأرشفة المعلومات، تقليل التذبذبات و تحقيق الاستقرار في وتيرة الإنتاج و مراقبة تشغيل التجهيزات؛
- من اجل مسايرة النظام الرقمي تم تنظيم دورات تدريبية لصالح الفنيين للتكيّف بشكل أفضل مع التغيرات في هذا المجال؛
- يساعد النظام الرقمي في السيطرة على معايير تشغيل الآلات (الضغط، الحرارة،...) من اجل التشغيل السليم للمرافق.

\* هو نظام للتحكم عن بعد في وحدات إنتاج الأسمدة و الامونياك يحل محل نظام التحكم القديم الذي يسمى النظام الميكانيكي، ويتمثل دوره في إدارة حلقات التحكم و المؤشرات التاريخية للعمليات بالاستناد على تكنولوجيا متطورة.

## ثانيا: التحكم في المخزون

بناء على النظام الإنتاجي لشركة طويوتا (TOYOTA) تركز المؤسسة على النقاط الثلاثة التالية: صفر حوادث، صفر أخطاء، صفر أعطال من إجمالي أصفار النجاعة للنظام (صفر حوادث، صفر مدة مخزون، صفر أخطاء، صفر أعطال) و في هذا الإطار أشار المدير العام لمؤسسة فرتيال أنه من " المستحيل الوصول الى صفر مخزون لأن المشاكل المتعلقة بعملية نقل الأسمدة (حمايتها) تمنع المؤسسة من الوصول الى تحقيق أهدافها، فالإشكالية الكبيرة التي تواجهها المؤسسة هي حتمية حماية المنتجات المسوقة من طرف عناصر الدرك الوطني منذ خروجها من المصنع الى غاية وصولها الى الزبائن و هذا يعني تعطيل الشاحنات قبل المغادرة بالإضافة الى طول المدة المستغرقة في السفر أثناء الظروف العادية". كل هذه المشاكل لها تأثير سلبي على الكلفة النهائية لنقل المبيعات. من اجل تأمين التسليم الدائم للأسمدة و تقادي الانقطاع في المخزون قدرت الطاقة التخزينية للمؤسسة بـ165000 طن من الأسمدة موزعة على عدة مراكز التخزين موزعة عبر القطر الوطني و المتمثلة في: (1)

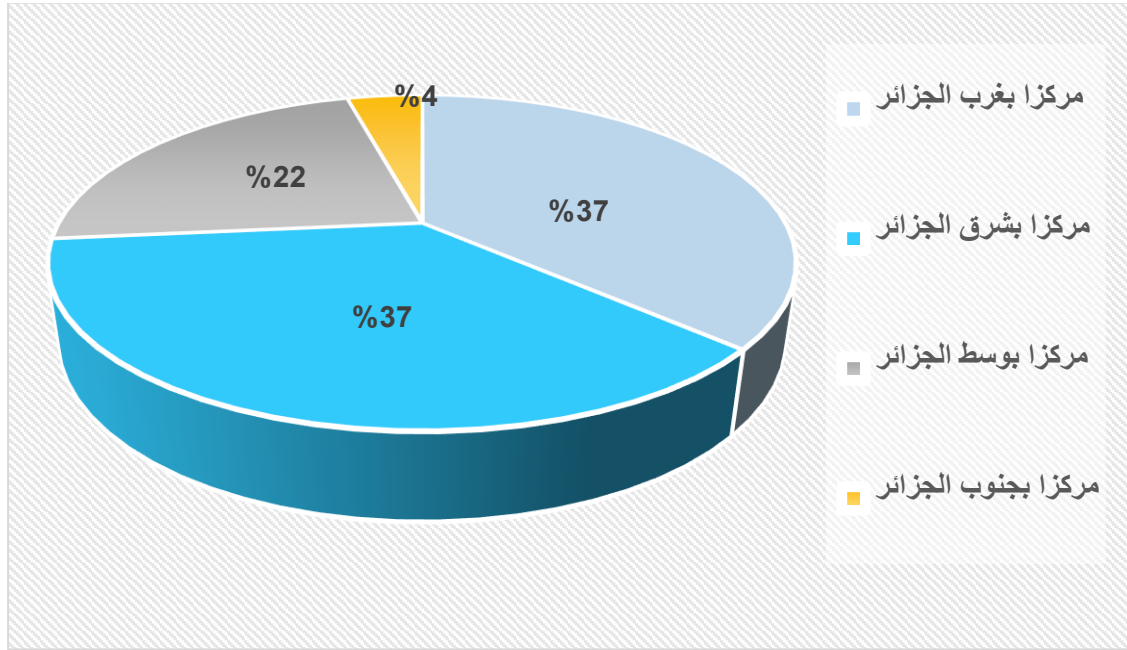
- 18 مركز بغرب البلاد بقدرة تخزين 50000 طن من الأسمدة؛
- 11 مركز بوسط البلاد بقدرة تخزين 25000 طن من الأسمدة؛
- 18 مركز بشرق البلاد بقدرة تخزين 34000 طن من الأسمدة؛
- 02 مركز تخزين بجنوب البلاد بقدرة تخزين 6000 طن من الأسمدة.

توفر هذه المراكز في مجملها (49 مركز تخزين) للمؤسسة قدرة تخزين تعادل 115000 طن من الأسمدة بالإضافة الى وجود مستودع للتخزين على مستوى المؤسسة بقدرة 50000 طن يضمن لها احترام مواعيد التسليم و إرضاء الزبائن.\* و هذه المراكز موضحة في الشكل الموالي.

(1) معلومات مستقاة من المقابلة التي تمت مع مدير السوق الداخلية يوم 22 افريل 2015.

\* لقد أجريت المؤسسة عدة تحسينات على طرق تسيير المخزون منذ سنوات لرفع قدرة المؤسسة على تخزين المنتجات النهائية و المواد الأولية و ضمان تموين كافة الأسواق المحلية و الدولية، و في هذا الاطار تسهر مديرية المناولة على تأمين عملية نقل و استقبال المادة الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج.

شكل رقم 06.IV: شبكة توزيع مراكز تخزين مؤسسة فرتيال عنابة عبر القطر الوطني



المصدر: من اعداد الباحثة من خلال إحصائيات مديرية التجارة

ثالثا: جودة منتجات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة

دأبت المؤسسة عبر السنوات على تنمية قدراتها و خبراتها في مجال صناعة البتروكيميويات و إنتاج الأسمدة و المخصبات الزراعية، لتصبح الآن من كبريات المؤسسات العالمية المتميزة، حيث كثفت جهودها لإرضاء الزبائن و تلبية متطلباتهم من المنتجات مصحوبة بأرقى الخدمات، خاصة و أن إدارة الجودة في صلب استراتيجية المؤسسة،<sup>(1)</sup> فالتحسين المستمر لأدائها يستهدف التسيير المتوافق مع متطلبات الجودة العالمية عن طريق التحاليل المعمقة التي يقوم بها مخبر الجودة و التحديث المستمر لمرافقها الصناعية، و التحكم الجيد في العمليات الإنتاجية بهدف الحصول على انسجام مع المعايير الدولية من خلال حصولها على شهادة الجودة

.ISO 9001

تدمج المؤسسة مفهوم الجودة في كافة المراحل بداية من شراء المواد الأولية الى غاية التسليم النهائي للمنتجات مع التركيز على عنصرى الوقاية من الحوادث و الحماية البيئية، إذ تؤكد سياسة الجودة في المؤسسة على رضا الزبائن من خلال المحافظة على جودة المنتج، احترام آجال التسليم و السعر المناسب، و تقوم المؤسسة بتقييم مجموعة من المؤشرات بشكل مستمر لتحليل و قياس التقدم المحرز في تحقيق ذلك، كما تقوم الإدارة بالمراجعة الدورية من اجل التقييم المستمر للمنتجات و المدة اللازمة لتسليمها إضافة الى الاتصال

(<sup>1</sup>) *FERTIAL les fertilisants d'Algérie*, fichier obtenu à partir de la direction technique, p 13.

المباشر مع الزبائن من أجل تحديد مستوى رضاهم و توقعاتهم فيما يتعلق بتوافقها مع الجودة و التغليف و الأمان، و تعكس التقارير الإيجابية للمدققين الخارجيين الثقة في نظام إدارة الجودة المعتمد في المؤسسة، كما تشير الى مشاركة و التزام الموظفين و الإدارة على حد سواء باحترام معايير الجودة العالمية و الشكل رقم (07.IV) يبرز ذلك من خلال تناقص في عدد شكاوي الزبائن. و الملحقين رقم (23) و (24) يبين الاستبانات المنجزة من طرف مؤسسة فرتيال موجه لتقييم درجة رضاء زبائنها (الفلاحين) و موزعيها.

شكل رقم 07.IV: تطور عدد الشكاوي المرتبطة بجودة منتجات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة المتحصلة عليها من مديرية الجودة

الجدول أعلاه يبيّن لنا التناقص في عدد الشكاوي و الذي عرف تذبذبا نوعا ما قبل سنة 2005 سنة عقد اتفاقية الشراكة أي (قبل الشراكة) لينخفض العدد من 112 شكوى سنة 1998 الى 33 شكوى سنة 2010 (سنة الحصول على شهادة الايزو ISO 9001) حيث أن الشكاوي تتعلق أساسا بالأكياس الرطبة نتيجة لتحميل المنتجات أحيانا في شاحنات لا يراعي سائقيها النظافة الدائمة لها، بالإضافة الى نقص الوزن في بعض الأكياس تعود الى الانحرافات التي ترتكبها الآلات عند التعبئة، مع تمزق أكياس أخرى أثناء خياطاتها بسبب التحميل السيء للمنتجات عند شحنها في الشاحنات، وهو ما يؤكد إصرار المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها و العمل وفق المعايير الدولية لإنتاج أسمدة مطابقة و متوافقة مع متطلبات الجودة العالية، ولعل خير دليل

على ذلك تراجع نسبة المنتجات غير المطابقة للمواصفات الى إجمالي المنتجات المباعة و الملحق رقم (25) يوضحها.

كما يمكن القول أن مؤسسة فرتيال تعد مؤسسة رائدة في صناعة الأسمدة الأزوتية و الفوسفاتية و سبب الريادية متمثل في المجهودات الجبارة المبذولة من قبلها لتوفير أحسن و أجود المنتجات على المستوى الوطني و الدولي و قصد تحسين أدائها الكلي و تميزه، فقد تحصلت المؤسسة عبر السنوات على العديد من مواصفات الإيزو (ISO (International Organisation For Standartization)\* و يمكن ذكرها كما يلي: (1)

▪ **شهادة إيزو ISO 9001:** إدراكا من المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأهمية نظام الجودة و إدارتها، فقد قامت بإصدار مجموعة من المواصفات القياسية الدولية عن إدارة و توكيد الجودة عام 1987، و سلسلة الإيزو 9000 هي الأكثر شيوعا و تركز أساسا على احدث مفاهيم الجودة الشاملة، و التي تقتضي بأن جميع أقسام المؤسسة مسؤولة عن تحقيق الجودة، و أنه لا يمكن تأكيد الجودة فيها بمجرد فحص الإنتاج النهائي و التأكد من مطابقته للمواصفات القياسية في فترة معينة فحسب، بل يجب التأكد من توفر الظروف و الإمكانيات و تطبيق الأساليب، التي تؤدي الى تحقيق الجودة المطلوبة في جميع المراحل و الأوقات بدءا من التصميم و حتى مرحلة ما بعد البيع. فمواصفة ISO 9001 هي مواصفة دولية تتعلق بأنظمة الجودة في مختلف المؤسسات مهما اختلفت أنواعها أو حتى أحجامها، و هي تهدف الى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة مما يمكن من تلبية احتياجات و رغبات الزبون. (2) فيمكن القول بأن مواصفة الإيزو ISO 9001 تمثل نظاما للجودة يقوم على معايير موثقة و يركز على أساس مطابقة هذه المواصفات،(3) و قد احتوت هذه المواصفة على أربعة أقسام رئيسية من سلسلة المواصفات القياسية و هي: ISO 9001: تطبيق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج الصناعي، الخدمة و التركيب، التصميم حيث هي من أكبر المواصفات شمولية؛

ISO 9002: تطبيق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابقة ذكرها في ISO 9001 ماعدا التصميم؛

\* أي المنظمة العالمية للتقييس وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف و يضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس، جاء اختصارها ISO اعتمادا على الكلمة اليونانية "ISOS" و التي تعني "EQUAL" متساوي، و تعتبر منظمة متعددة الجنسيات، و قد تم إنشاء هذه المنظمة عام 1946 و باشرت عملها فعليا يوم 1947/02/23.

(1) معلومات مستقاة من المقابلة التي تمت مع المدير التقني بمؤسسة فرتيال يوم 12 افريل 2015.

(2) Peter JACKSON & d ASHTON, (1995) : « Achieving bs in iso 9000 » , Sunday time publication vol 3, N° 5, p26.

(3) عبد الرحمان بن عنتر: (2008)، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 118.

ISO 9003: تطبيق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفثيش و الاختبارات النهائية؛

ISO 9004: تختص بضمان الجودة في الإنتاج و التركيب و الخدمة. (1)

و قد تم تحديث هذه المواصفات القياسية من نسختها الأولى 1987 حيث جرت عليها ثلاث مراجعات الأولى سنة 1994، الثانية في سنة 2000 و الثالثة سنة 2008 لكي تصبح المواصفات التالية الذكر:

ISO 9001: 2008 نظام إدارة الجودة – المتطلبات؛

ISO 9004: 2000 نظام إدارة الجودة – إرشادات لتحسين الأداء؛

ISO 9000: 2005 نظام إدارة الجودة – المبادئ و المصطلحات. (2)

و عليه فالمواصفة ISO 9001 هي نظام يهدف الى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال، تستطيع من خلالها المؤسسة أن تنظم عملياتها و تدير مواردها كي تحقق الجودة و تحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها. (3)

و بمؤسسة فرتيال يستند تطبيق نظام إدارة الجودة على المعيار الدولي ISO 9001:2008 (انظر الملحقين رقم (26)) و لقد قامت المؤسسة بتنفيذ العمليات التي تسمح لها بإظهار القدرة على التوفير الدائم للمنتجات التي تلبى متطلبات الزبائن و مطابقتها للمتطلبات القانونية و التنظيمية، كما وضعت المؤسسة بالإضافة الى ذلك آلية للتحسين المستمر لأساليب عملها. حيث أن الشهادة تخضع لنظام دوري من قبل منظمة التسجيل لنظم الجودة المعتمدة بهدف الحصول و الحفاظ على نظام الجودة المسجل.

▪ شهادة إيزو ISO 14000: \*\* لا شك أن الاهتمام الدولي بأنظمة إدارة البيئة تنامي في الآونة الأخيرة، و بالذات مع كثرة الحديث عن الآثار السلبية لتناقص ما يسمى بطبقة الأوزون، و كذلك استمرار و

(1) أحمد بن عشاوي: (2006)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 14.  
(2) إسماعيل إبراهيم الفزاز: (2010)، "تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011:2002)"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، ورقلة، ص 25.

(3) الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، (2008): التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المنعقد يومي 07 و 08 أبريل 2008، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ص14.

\*\* تعد المواصفة القياسية العالمية الايزو 14001 مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس العالمية و في ضوئها حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام الإدارة البيئية، و قد اعتمد النص الرسمي لهذه المواصفة بعد نشره عام 1996 لتمكين المنظمة من صياغة السياسة و الأهداف مع الاخذ في عين الاعتبار الاهتمام بالمتطلبات القانونية و المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية المهمة، و تطبق هذه المواصفة على اية منظمة تسعى الى صياغة و تطبيق و تحسين



المفاوضات الدولية فيما يختص بمعاهدة Q2. و مع ذلك فإن الاهتمام بأنظمة إدارة البيئة لم يصل للمستوى المطلوب نتيجة لنقص الوعي الكافي بفوائد تطبيق هذه الأنظمة، و لقد كانت هيئة المواصفات البريطانية من أوائل الذين أبدوا اهتماما بإيجاد مواصفات لإدارة البيئة ففي العام 1992 ظهر أول إصدار للمواصفة الدولية لنظام إدارة البيئة و هي المواصفة BS7750 و بدأ تطبيقها في 200 شركة صناعية في المملكة المتحدة، و تم تعديل هذه المواصفة و اعيد إصدارها في فيفري 1994 لتتوافق مع النظام الخاص بإدارة البيئة بالاتحاد الأوروبي EMAS، و إدراكا من المؤسسة الدولية للتقييس (الايزو) لضرورة إيجاد مواصفات إدارة بيئية دولية موحدة بغرض منح شهادات المطابقة، فقد تم تشكيل لجنة فنية جديدة تحمل الرقم 207، للعمل على إصدار أول مواصفات تخص إدارة أنظمة البيئة من قبل الايزو، و كان أول إنتاج لهذه اللجنة الفنية في سبتمبر 1996 عندما ظهرت المواصفة ISO 14001:1996 و قد تم اعتمادها دوليا. و بناء عليها تمنح شهادة ISO 14001. هذا و قد تم تحديث هذا الإصدار عام 2004 و هي ISO 14001:2004. (انظر الملحق رقم (27)) فهو يعد نظام الإدارة البيئية وفقا لتعريف اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للتقييس ISO على أنه جزء من نظام الإدارة الكلي يتضمن الهيكل التنظيمي، و نشاطات التخطيط، و المسؤوليات، الإجراءات، العمليات، الموارد لتطوير و تنفيذ و تحقيق و المراجعة و المحافظة على السياسة البيئية. حيث أنه يطبق هذا النظام في مؤسسة فرتيال وفقا لمتطلبات ISO 14001-V2004 و يشمل كافة المراحل العملية التي من شأنها تحسين الأداء البيئي للمؤسسة، و أيضا الشروط المتعلقة بتسويق بعض الأسمدة الى الخارج. حيث أن السياسة البيئية للمؤسسة على التزامات متمثلة في: التحسين المستمر، الحد من التلوث و الامتثال للقوانين و التشريعات، حيث أن السياسة البيئية وضعت للمؤسسة بشكل يناسب طبيعة الآثار البيئية للأنشطة الممارسة، المنتجات و الخدمات و توفر الإطار اللازم لتحديد و مراجعة الأهداف البيئية.

و كون أن مؤسسة فرتيال واعية بمسؤولياتها في إنجاح التنمية المستدامة تجاه المجتمع و البيئة التي تنشط فيها و لهذا قررت إنشاء نظام للإدارة البيئية وفقا لمعيار ISO 14001-V2004. حيث أن تطبيق مثل هذا النظام في المؤسسات لا يحسن أدائها البيئي فقط بل يحقق لها عدة مكاسب تجارية و اقتصادية الى جانب المكاسب البيئية، فعلى المستوى التجاري أثبتت الدراسات أن تطبيق ذات النظام يزيد من تنافسية المؤسسة خاصة في الأسواق التي تفرض قيودا بيئية مشددة، أما على المستوى الاقتصادي يؤدي تطبيق

---

نظام ادارتها و المطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة، و إقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية، و التقرير و الإعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة.

مثل هذا النظام الى تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة و المياه و المواد الأولية و تتخفف أيضا تكاليف معالجة المخلفات و النفايات.

▪ **شهادة إيزو OHSAS 18001\***: نتيجة لتزايد طلب المؤسسات و الأفراد لبيئة عمل آمنة، فقد بدأت في التحول من أسلوب رد الفعل إلى أسلوب إدارة المخاطر المهنية، و تقليل الحوادث و التكاليف المالية الناتجة عنها، و كذا التحسين المستمر للأداء. و نتيجة للنجاح و الانتشار الواضح للمواصفات الدولية (المواصفة الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO 9001 ، المواصفة الخاصة بنظام إدارة البيئة ISO 14001 )، ظهرت الحاجة لإنشاء مواصفة عالمية تختص بنظام الصحة و السلامة المهنية. فنظرا لتزايد الحاجة الملحة للمؤسسات لظهور مواصفة دولية للصحة و السلامة المهنية، فقد قامت 13 منظمة (تشتمل على هيئات عالمية مانحة للشهادة ICB)، و كذا معهد القياسات البريطانية BSI بإنشاء المواصفة الخاصة بالسلامة و الصحة المهنية \*1999: OHSAS18001 و قد روعي في إنشاء هذه المواصفة التوافق مع باقي متطلبات نظم الإدارة الأخرى. و تعرف مواصفة OHSAS18001 على أنها ذلك الجزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التخطيط، الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الممارسات، الإجراءات، العمليات و الموارد اللازمة لتطوير و تطبيق سياسة الصحة والسلامة المهنية و ضبط مخاطرها و تحسين أدائها. هذه المواصفة تساعد أنشطة المؤسسة على مواجهة المخاطر المحيطة بالعمل بهدف حماية الأفراد في إطار تحسين الأداء بصفة عامة. (1) فهي تهدف الى: (2)

- التقليل الى أقصى حد ممكن من المخاطر المهنية على العمال و على الأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة الى اخطار قد تؤثر على صحتهم و سلامتهم في العمل بفعل النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛

- التحسين المستمر لهذا النظام؛

\* للاستزادة حول موضوع المواصفة يمكن الاطلاع على المرجع التالي:

صفاء مباركي، (2015): "واقع إدارة أخطار العمل من خلال تطبيق مواصفة OHSAS 18001 دراسة ميدانية على مستوى مؤسستي أرسيلور ميتال، فرتيال عنابة 2011-2012"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014-2015.

\* تم إنشاء المواصفة OHSAS 18001 في افريل 1999 و تم تحديثها في جويلية 2007، كما تم إنشاء المواصفة الارشادية OHSAS 18002 في فيفري 2000 و تم تحديثها أيضا في 2007. فهي معيار بريطاني لنظام إدارة الصحة و السلامة المهنية، و هي نظام يحدد المتطلبات التي يجب توفرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة و السلامة المهنية و تحسين أدائها.

(1) Pour plus d'informations veuillez consulter le site électronique : [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

(2) عبد الرحمان العياب: (2010)، "التحكم في الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر ، 2010-2011، ص 109.

- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه و يتم ذلك من خلال عمليات التقييم الذاتي.

كما تهدف مواصفة إدارة الصحة والسلامة المهنية OHAS18001 الى مساعدة المؤسسات في اتاحة نظام فاعل لإدارة الصحة و السلامة المهنية بها. حيث تعتبر مواصفة نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية OHAS18001 من الضروريات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة في عصرنا هذا، لأنها معيار مكمل يساهم بقوة في تحسين النظام داخل المؤسسة و تحسين سمعتها، و خلق البيئة الآمنة لجميع أفرادها و كذلك ضمان سير المؤسسة قدما و دون تعثر.

فبعد حصول مؤسسة فرتيال على شهادتي الايزو 9001 و ايزو 14001 نجحت في الحصول على شهادة OHSAS 18001 (انظر الملحق رقم (28)) بعد خضوعها لتدقيق صارم أجراه خبراء أجنيبين ذوي شهرة عالمية، و تسعى المؤسسة من خلال نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الى تحسين أدائها الصحي و الأمني و كذلك التحكم في تنظيم العمليات بإدماج متطلبات OHSAS 18001 في كل نشاطاتها. حيث من خلال هذه الشهادة حققت مؤسسة فرتيال خلال السنوات الأخيرة نتائج باهرة في مجال الوقاية من المخاطر المهنية، حيث بلغت ذروتها في سنة 2011 في سعيها نحو تحقيق صفر حادث وفي هذا الإطار أعطت المؤسسة أهمية كبيرة للتكوين خلال هذه السنة. و يمكن ذكر مواصفات الشهادة فيما يلي:

- تبيين مسؤولية الإدارة تجاه حماية عمالها و ممتلكاتها؛
  - تحسن الفعالية من خلال التقليل من المخاطر ووقوع الحوادث؛
  - تعزز سمعة المؤسسة تجاه القضايا الحساسة؛
  - تسمح بإدماج إدارة الصحة و السلامة في جميع وظائف المؤسسة؛
  - تعتبر كجزء متكامل مع استراتيجية التنمية المستدامة.
- كما أن مواصفة OHSAS 18001 تتكامل مع ISO 9001 و ISO 14001 بهدف مساعدة المؤسسة على احترام قواعد الصحة والسلامة المهنية بفعالية، والجدول التالي يلخص هذا التكامل:

جدول رقم 02.IV: التكامل بين ISO 9001 و ISO 14001 و OHSAS 18001

ISO 9001 : 2000	ISO 14001 :2004	OHSAS 18001 :2007
التحكم في المنتج غير المطابق	الوقاية و الاستجابة للحالات الطارئة	الوقاية من الحالات الطارئة و القدرة على رد الفعل
الإجراءات، التحليل و التحسين (عنوان فقط)	الرقابة (عنوان فقط)	المراجعة (عنوان فقط)
التحكم في منظومات المراقبة و القياس (القياس و التحليل و التحسين)؛ مراقبة و قياس السيورورات؛ مراقبة و قياس المنتج؛ تحليل البيانات.	المراقبة و القياس	قياس و رقابة الأداء
مراقبة و قياس السيورورات؛ مراقبة و قياس المنتج.	تقييم التطابق	تقييم التطابق
-	-	البحث عن الحوادث، عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية و الوقائية
-	-	البحث عن الحوادث
التحكم في المنتج غير المطابق؛ تحليل البيانات؛ الإجراءات التصحيحية؛ الإجراءات الوقائية.	عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية و الوقائية	عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية و الوقائية
التحكم في التسجيلات	التحكم في التسجيلات	التحكم في التسجيلات
التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي	التدقيق الداخلي
التزام الإدارة؛ مراجعة الإدارة؛ عموميات؛ عناصر مدخلات المراجعة؛ عناصر مخرجات المراجعة؛ التحسين المستمر.	مراجعة الادارة	مراجعة الادارة

Source : <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>

و يمكن القول بأن الأمن يعتبر الشغل الشاغل لمؤسسة فرتيال داخل و خارج وحدة إنتاج الأمونياك (التي تعد مادة خطيرة) من اجل تخفيض أخطار الحوادث الى أقصى حد خاصة بعد حصول المؤسسة على ذات الشهادة و ضمن هذا المجال ترفض الإدارة أي تهاون في ارتداء بدلات العمل المناسبة، و تعاقب كل من لم يمثل لذلك حسب التصريح التالي لـGhali GANA رئيس التدخل بالوحدة "العمال ملتزمون بارتداء أجهزة الأمان، و لذلك وضعنا تحت تصرفهم اقنعة تنفس، بدلات خاصة، بالإضافة الى حمامات الطوارئ في كل الوحدات".

كما أن مؤسسة فرتيال عنابة تعتمد في تحسين منتجاتها على مخبرين متمثلين في: (1)

**1) مخبر الجودة:** تتمثل مهمته الأساسية في متابعة جودة المنتجات في وحدات الإنتاج (تحليل المواد الأولية، المنتجات الوسيطة في سلسلة الإنتاج، المنتجات النهائية، الانبعاثات السائلة و الغازية) و يسهر عليه فريق بحث يتكون من 25 عامل؛

**2) مخبر زراعي:** يوجد داخل المؤسسة و يقدر الاستثمار المخصص له بـ1.2 مليون دولار تتمثل مهامه في: استقبال الفرخين، التحضير و تحليل العينات الخاصة بالتربة، النبات و المياه، يعمل به 04 كيميائيين مؤهلين تحت اشراف رئيس المخبر و تقدر القدرة التحليلية للمخبر بـ10000 عينة سنويا.

▪ **شهادة إيزو ISO/CEI 17025:**\* تحصل المخبر الفلاحي بمؤسسة فرتيال على ذات الشهادة سنة 2012 التي تعد من المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات الفحص و المعايرة.(انظر الملحق رقم (29))

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن تحسين نوعية المنتج و الاستجابة لاحتياجات الزبائن مع ضمان أمن العاملين يعد أولوية لدى مؤسسة فرتيال خلال السنوات الماضية حيث تم بذل مجهودات جبارة في هذا المجال إضافة الى الاستثمارات الهامة التي شرعت فيها منذ سنة 2005، و هكذا فقد تم اقتناء و تشغيل تجهيزات

(<sup>1</sup>) معلومات مستقاة من المقابلة التي تمت مع المدير التقني بقسم مراقبة الجودة و البيئة بمؤسسة فرتيال يوم 12 افريل 2015. \* هي المواصفة الخاصة بالمختبرات أو بمعامل القياس والتحليل والمعايرة والتي تتبناها المنظمة الدولية للمعايير(إيزو) واللجنة الدولية للتقانة الكهربائية (IEC).وقد كانت تعرف سابقاً بدليل (ISO GUIDE 25) إلا أن المواصفة المعمول بها الآن (ISO/IEC 17025) قد تم إصدارها عام 1999. وللعام فإن متطلبات المواصفة ISO 9001 مُتضمنة في هذه المواصفة ولكن مواصفتنا هذه مدار العرض والنقاش تضيف بعداً فنياً باحتوائها على المتطلبات الفنية لإثبات كفاءة مختبرات القياس والمعايرة. وقد تم إجراء تعديل على هذه المواصفة عام 2005 حيث كان هنالك اتفاق على ضرورة ان تتواءم هذه المواصفة مع الإصدار الجديد آنذاك لمواصفة ISO 9001:2000 .

ميكانيكية و الكترونية جديدة الى جانب وضع و أنظمة مراقبة جديدة تشتغل بالإعلام الآلي بالإضافة الى وضع مراحل جديدة.

### الفرع الثاني: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الخارجية

إن مؤسسة فرتيال تستولي على حصص سوقية معتبرة في السوق الداخلية وهذا ما بيّنته نتائج الشكل رقم (02.IV)، و بناء على المجهودات المبذولة في المجال التسويقي فإن مؤسسة فرتيال تحصلت على حصص سوقية معتبرة كذلك في السوق الخارجية أين قامت بتصدير 80% من انتاجيتها و أساسا مادة الأمونياك (انظر الملحق رقم (30)) الشيء الذي سمح لها أن تكون مؤسسة رائدة في البحر الأبيض المتوسط و الشركة الثانية في العالم العربي بعد السعودية. و يمكن التفصيل في ذلك و توضيح تطور صادرات مؤسسة فرتيال في الجدول الموالي.

#### جدول رقم 03.IV: تطور صادرات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة

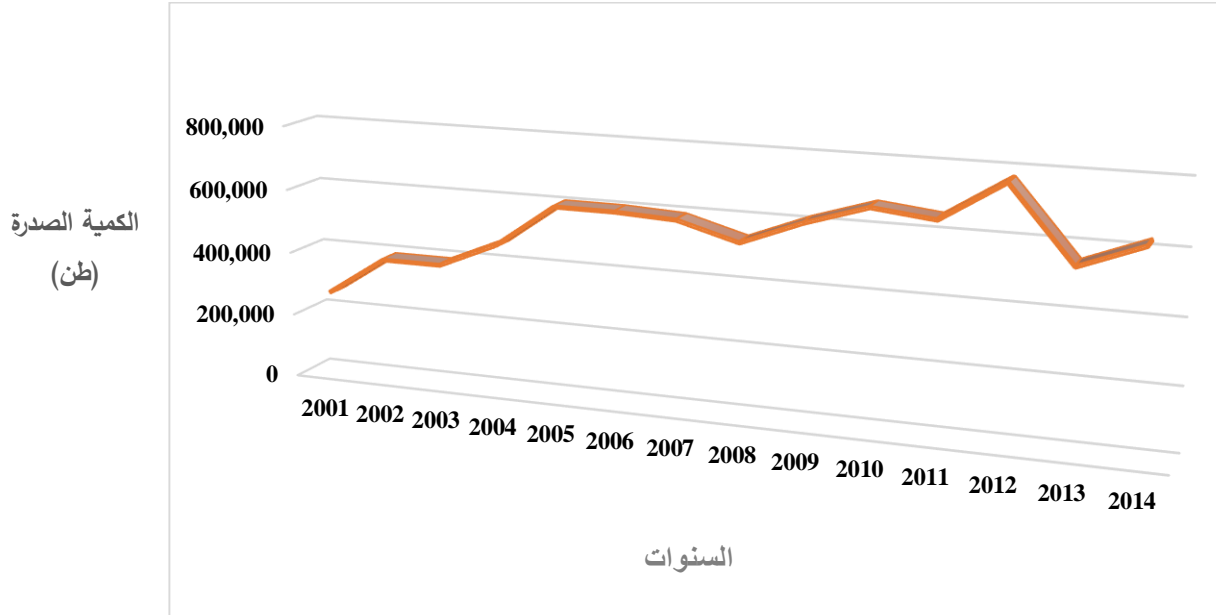
السنوات	الكمية المصدرة (طن)	السنوات	الكمية المصدرة (طن)	السنوات	الكمية المصدرة (طن)
2001	266 771	2006	599 566	2011	651 678,554
2002	387 575	2007	590 406	2012	772 414,795
2003	387 395	2008	538 181	2013	550 141,227
2004	467 206,8	2009	612 567	2014	624 815,431
2005	600 364	2010	672 358,980		

من إعداد: الباحثة اعتمادا على الاحصائيات التي تم التصريح بها خلال المقابلة التي تمت مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن صادرات مؤسسة فرتيال كانت ما بين الارتفاع و التناقص في الفترة المدروسة حيث أنها عرفت تزايد من سنة 2001 الى سنة 2005، بعدها تراجعت صادرات المؤسسة بنسبة

قليلة حتى سنة 2008 و في السنة الموالية شهدت تزايد في قيمة صادراتها و واصلت في الارتفاع الى سنة 2012. و يمكن تمثيل تطور صادرات مؤسسة فرتيال من سنة 2001 الى سنة 2014 في الشكل الآتي:

شكل رقم 08.IV: تطور صادرات مؤسسة فرتيال Fertial عنابة خلال الفترة (2001-2014)



من إعداد: الباحثة اعتمادا على الاحصائيات التي تم التصريح بها خلال المقابلة التي تمت مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال

انطلاقا من الاحصائيات التي تم الحصول عليها بالمؤسسة موضع الدراسة نلاحظ أن بعد سبعة سنوات من انشاء الشراكة (تم انعقاد الشراكة سنة 2005) ما بين المؤسسة الجزائرية و الاسبانية فإن مؤسسة فرتيال تعد المصدر الأول لمادة الامونياك في البحر الأبيض المتوسط، حيث أنها سجلت خلال سنة 2012 نتائج قياسية أين قامت بتصدير قيمة 772 414,795 طن الى السوق الخارجي و بذلك فقد حققت 87% من الأهداف المسطرة بالنسبة لتصدير مادة الامونياك، و خلال الفترة المدروسة (2001-2014) فإن مؤسسة فرتيال عرفت تطورا ملحوظا في صادراتها خاصة سنة 2012. و صفوة القول فنجاح المؤسسة راجع لاتباعها على سياسة تجارية فعّالة و في هذا الصدد فالمؤسسة عينت لعملية التصدير مجمع Fertiberia كممثل وحيد لها لمجموعة المواد الكيماوية المسوقة للاتحاد الأوروبي و بالخصوص مادة الأمونياك، حيث تصدر المؤسسة 80% من انتاج هذه المادة سنويا لتحل بذلك المرتبة الأولى على مستوى بلدان البحر الأبيض المتوسط، و تشكل نسبة تصدير الأمونياك 23% من اجمالي صادرات في العالم العربي (المرتبة الثانية بعد

السعودية)، كما أنها تمثل نسبة تصدير الامونياك 3% من اجمالي الصادرات في العالم (المرتبة السابعة عالميا سنة 2009) و الجدول الآتي يوضح ذلك.

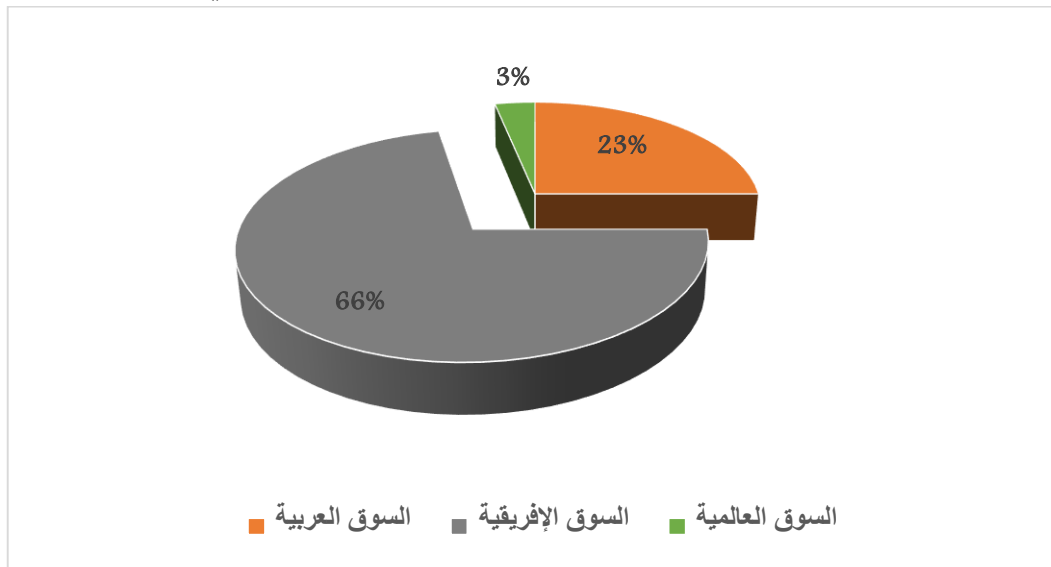
**جدول رقم 04.IV: الحصة السوقية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الدولية**

السوق	الحصة السوقية %	كمية الصادرات (طن)
السوق العربية	23	589 293
السوق الافريقية	66	
السوق العالمية	3	

من إعداد: الباحثة اعتمادا على الاحصائيات التي تم التصريح بها خلال المقابلة التي تمت مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال

نتائج الجدول أعلاه تبين لنا بأن مؤسسة فرتيال تستحوذ على حصة سوقية مقدرة بـ 66% من السوق الإفريقية و 23% من السوق العربية و 3% من السوق العالمية، مع العلم أن المؤسسة تصدر أساسا مادة الأمونياك. كما أن الشكل الموالي يوضحها.

**شكل رقم 09.IV: الحصة السوقية لمؤسسة فرتيال Fertial عنابة في السوق الدولية**



من إعداد: الباحثة اعتمادا على احصائيات الجدول رقم (03.IV)



إن النتائج المحققة من عمليات التصدير تشكل أكثر من 56 % من رقم أعمال مؤسسة فرتيال (انظر الملحق رقم (31))، كما أن الصادرات الجزائرية لمادة الامونياك تمثل 6,5% من الصادرات العالمية\* و يتوزع زبائنها على المستوى العالمي خاصة في أوروبا، الولايات المتحدة، أمريكا اللاتينية، شمال افريقيا، غرب آسيا و تصدر منتجاتها كالتالي: (1)

- مادة الأمونياك: نحو اسبانيا، فرنسا، إيطاليا، اليونان، بلجيكا، كوبا، بريطانيا، تركيا و المغرب؛
- مادة نترات الأمونياك (33,5% و 34,5% من الآزوت): نحو فرنسا، بريطانيا، تركيا، إيطاليا، المغرب، تونس و أبوظبي؛
- مادة الكان CAN (27% من الآزوت): نحو كل من فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، هولندا، ايرلندا و إيطاليا؛
- مادة نترات الأمونيوم اليوريا UAN (32% من الآزوت): تصدر هذه المادة الى كل من اسبانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الامريكية؛
- مادة امونترات المحلول البارد (20% من الازوت) نحو السوق الاسبانية؛
- مادة سيلفازوت (26% من الازوت و 12% من الكبريت) نحو كل الدول الأوروبية؛
- مادة الفوسفات الممتاز البسيط (20%  $P_2O_5$  + 12% من الكبريت) نحو المغرب، اليونان، فرنسا، إيطاليا و البرازيل.

إن إنتاجية الزراعة الجزائرية في تتطور مستمر حيث أنها سجلت 35 مليار دولار سنة 2014، ذات النتائج سمحت بإرضاء احتياجات البلد بـ72% و هذا ما أكده وزير الزراعة و التنمية الريفية بالجزائر عبد الوهاب نوري. كما انه صرّح بان الجزائر تستورد مواد أساسية متمثلة في الحليب و الحبوب حيث لا تتجاوز تكاليف مقدرة بـ 4 مليار دولار . الوزير يعتبر أن بنسبة 72% تضع الجزائر نفسها في سياق بيئة دولية و عالمية متسارعة\*. ضمن هذا الصدد سيتم فيما يلي عرض لوحة قيادة توضح التجارة الدولية لمادة الامونياك، هذه الأخيرة تعد المادة الأساسية المصدرة من قبل مؤسسة فرتيال.

\* لمزيد من التفاصيل حول الموضوع يمكن الاطلاع على الموقع الالكتروني التالي: <http://www.trademap.org>

(1) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت يوم 18 فيفري 2015 مع مدير مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال.

\* للمزيد من المعلومات حول الموضوع يرجى الاطلاع على الموقع الالكتروني التالي: [http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays\\_a19698.html#ixzz3buHx7FrF](http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays_a19698.html#ixzz3buHx7FrF)

جدول رقم 05.IV: السوق العالمية لمادة الامونياك لسنة 2014

الدول المستورة الرئيسية*	الدول المصدرة الرئيسية
USA الولايات المتحدة الامريكية	ترينيداد وتوباغو * <i>Trinité-et-Tobago</i>
<i>Inde</i> الهند	<i>Fédération de Russie</i> الاتحاد الروسي
<i>République de Corée</i> جمهورية كوريا	<i>Arabe saoudite</i> العربية السعودية
<i>Belgique</i> بلجيكا	Canada كندا
<i>Allemagne</i> المانيا	<i>Algérie (5<sup>ème</sup>)</i> الجزائر
<i>France</i> فرنسا	<i>Iran</i> ايران
<i>Maroc</i> المغرب	<i>Qatar</i> قطر
<i>Taipei chinois**</i> تايباي الصينية	<i>Indonésie</i> اندونيسيا
<i>Turquie</i> تركيا	<i>Ukraine</i> اكرانيا
<i>Norvège</i> النرويج	<i>Pays-Bas</i> هولندا

من إعداد: الباحثة اعتمادا على احصائيات التجارة لتطوير أعمال المؤسسات دوليا متوفرة على الموقع الالكتروني:  
www.Trademap.org

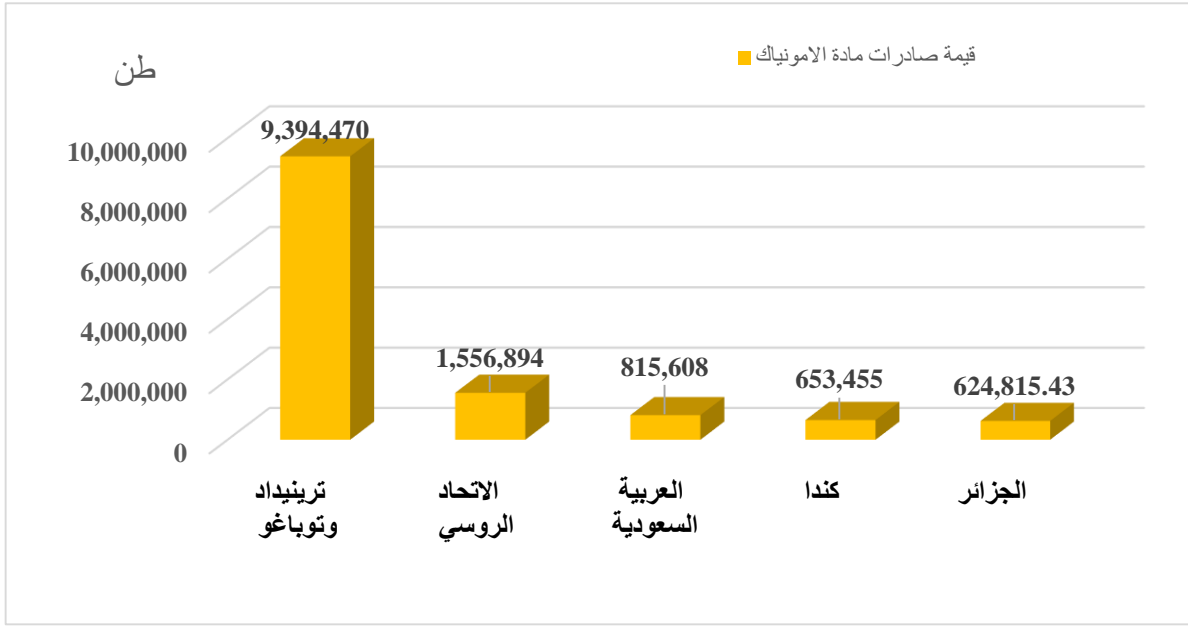
تقول نتائج الجدول رقم (05.IV) تطور صادرات المؤسسة المدروسة بأن صادرات الجزائر لمادة الأمونياك في تزايد مستمر من سنة الى أخرى. حيث صدرت مؤسسة فرتيال قيمة 624 815,431 طن نحو الأسواق الخارجية خلال سنة 2014، بذلك فالجزائر استولت على المرتبة الخامسة عالميا. أين سبقتها أربعة بلدان يمكن ملاحظتها من خلال الشكل الآتي:

\* هذه الدول المستوردة لمادة الامونياك تمثل منافسين لمؤسسة فرتيال Fertial على الصعيد الدولي و في الوقت نفسه فأغلبية هذه الدول تمثل أيضا زبائن المؤسسة.

\* **جمهورية ترينيداد وتوباغو:** هي دولة تقع في جنوب البحر الكاريبي، على بعد 11 كيلومتراً من فينزويلا. تعتبر ترينيداد وتوباغو أرخبيل مكون من جزيرتين رئيسيتين هما ترينيداد، أكبر جزر ترينيداد وتوباغو، وتوباغو، بالإضافة إلى 21 جزيرة صغيرة أخرى. مساحتها 5128 كم<sup>2</sup> وعدد سكانها 1262366 لعام 2000 اللغة الرسمية فيها هي اللغة الإنجليزية .

\*\* **تايباي الصينية** هو الاسم المتفق عليه عند اشتراك جمهورية الصين في الأولمبياد حيث يمكن التعرف على تايوان والصين بعضهما البعض عندما يتعلق الأمر بأنشطة اللجنة الأولمبية الدولية واستخدمت من قبل الصين الشعبية كأساس عند المشاركة في مختلف المنظمات والمحافل الدولية، بما في ذلك دورة الألعاب الأولمبية، ملكة جمال الكون، ألعاب بارالمبية، دورة الألعاب الآسيوية، آسيا الفقرة الألعاب، الجامعية، عالم البيسبول الكلاسيكي، السلسلة العالمية دوري لبتل، وكأس العالم لكرة القدم.

شكل رقم 10.IV: ترتيب أهم الدول المصدرة الرئيسية لمادة الأمونياك لسنة 2014



من إعداد: الباحثة اعتمادا على احصائيات التجارة لتطوير أعمال المؤسسات دوليا متوفرة على الموقع الالكتروني:  
www.Trademap.org

من خلال النتائج المسجلة و من الواقع المعاش يمكن القول بأن الجزائر تعد إحدى البلدان المصدرة الرائدة لمادة الأمونياك، سبب ذلك راجع للشراكة التي تم توقيعها سنة 2005 ما بين المؤسستين الجزائرية و الاسبانية،<sup>(1)</sup> الشيء الذي يؤكد فعالية الشراكة. و يمكن إثراء نتائجنا و استنتاجاتنا من خلال الملحقين رقم (32) و رقم (33).

نجاح مؤسسة فرتيال يرجع الى التغييرات الهامة التي قامت بها منذ 2005 (سنة شراكتها مع المؤسسة الاسبانية) خاصة بالنسبة لعمليات ارسال و استقبال مختلف منتجاتها، حيث ان مديرية المناولة (*Direction De Manutention*) تعتمد في ذلك على الهياكل الآتية الذكر: <sup>(2)</sup>

▪ **هيكل التجارة: (*Structure Commerciale*)** يتلخص نشاط الهيكل في إدارة العمليات المرتبطة بإرسال و استقبال مختلف المنتجات النهائية و المواد الأولية، كما يهتم كذلك بإعادة بيع المواد الصلبة و السائلة المستعملة من طرف المؤسسة و تسويقها في الأسواق الوطنية و الدولية بالاعتماد على وسائل

<sup>(1)</sup> معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت مع مديري السوق الداخلية و مديرية التجارة بمؤسسة فرتيال **Fertial**.  
<sup>(2)</sup> Journal d'entreprise, **Fertial news**, numéro 21, octobre 2011, p p 06-11.

النقل المختلفة (شاحنات، قطارات و بواخر). استفاد الهيكل من نظام معلومات *Gesindus* الذي يمثل محور الارتكاز في إدارة تدفق و تحرك المنتجات، و تغطي عملية توزيع المنتجات النهائية كافة التراب الوطني من خلال نقل هذه المنتجات عن طريق الشاحنات و القطارات بمعدل شحنتين الى ثلاث في الأسبوع (13 الى 16 عربة) بما يعادل 650 طن لكل شحنة\*.

- **هيكل التعبئة: (Structure Ensachage)** يهتم هيكل التعبئة بكافة النشاطات المرتبطة بشروط تعبئة الأسمدة، و يتكون من خمسة خطوط (آلات للوزن و التعبئة) بقدرة 200 طن في اليوم و للخط الواحد. منذ سنة 2005 تم وضع برنامج لتحسين شروط التعبئة و النوعية الفيزيائية و الكيميائية للمنتجات، كما استهدف هذا البرنامج أيضا زيادة قدرة التعبئة لإشباع حاجات الزبائن.
- **هيكل الميناء: (Structure Port)** يلعب هذا الهيكل دور مهم في تأمين عمليات تصدير المنتجات النهائية و استقبال و تفريغ المادة الأولية (الطلبة و السائلة)، و تقدر قدرة استيعاب مستودعات التخزين بحوالي 35000 طن للمنتجات الصلبة و 8000 طن للمنتجات السائلة. و لتحسين نشاطات الشحن و التفريغ سجلت استثمارات في المخطط السنوي لجعل هذا الهيكل اكثر أداء خاصة فيما يتعلق بالمردودية، أمن التجهيزات و الأشخاص.
- **هيكل الامداد: (Structure Logistique)** لإيجاد تكامل حقيقي بين مردودية المناولة و هيكل الامداد، ارتأت المديرية العامة في شهر اوت 2010 تحويل أنشطة الامداد و التسويق التابعة لمديرية السوق الداخلي الى مديرية المناولة، و يهتم هيكل الامداد بعمليات نقل المنتجات المباعة لتقليل مدة و تكلفة تخزينها و نقلها الى اقصى حد ممكن.
- **هيكل المنتجات الصلبة و السائلة: (Structure Produits Solides-Liquides)** يكلف هذا الهيكل بمتابعة و تخزين المواد الأولية و المنتجات النهائية مع وضعها في احسن الظروف للحفاظ على نوعيتها طيلة مدة التخزين، و فيما يخص تخزين منتجات و المواد السائلة.

يمكن استنتاج بأن مديرية المناولة بهيكلها الخمسة توفر عملا جيدا في وحدة الانتاج لمشتريات المصنع بمؤسسة فرتيال و كذا توزيع منتجاتها. هياكل المديرية السالفة الذكر تشكل مرتكزا في جميع مراحل الإنتاج و

---

\* لقد أدرجت مديرية المناولة في مخططها الاستثماري انجاز موقف خاص بالسيارات و الشاحنات يتمتع بكل أنواع الرفاهية التي نجدها في مثل هذه الاشكال من الفضاءات، و خصص لاستقبال الشاحنات المحملة بالبضائع بما يجنب كل أنواع التأخير الممكنة خاصة اثناء حضور عناصر الدرك الوطني المكلفين بحماية المنتجات المسوقة، و يتسع هذا الفضاء لأربعين شاحنة نقل، و مكتب للحراسة مجهز لتسهيل عملية المراقبة و التعرف على السائقين و شاحناتهم.

التسويق. من تفرغ السفينة نقل المواد الخام الى المصنع، عملية التعبئة و التخزين و تنظيم الرحلات...هذه الهياكل دائما حشدت في وئام تام. فالمناولة (*manutention*) تعد القلب النابض للمصنع، بفضل تموقعها في الجهاز العام فهي تضمن التنسيق و يخلق تأزرا كبيرا ما بين المديريات الأخرى. تعزيز دور هذه الوحدة لديه تكاليف مالية و بشرية. كل المجهودات المبذولة من قبل مؤسسة فرتيال مكنت لها من تحسين الجودة و زيادة الكمية و تعزيز قدراتها فيما يخص مشتريات زبائنها. حيث ان رضا زبائنها يترجم نجاح استراتيجية المؤسسة.

من خلال ما جاءت به المنظمة العالمية للتجارة في تعريف النقل بأنه يعتبر محركا رئيسيا للتقدم الاقتصادي و الاجتماعي، فإنه من الواضح أن مفهوم النجاعة في تسيير سلسلة التموين و النقل يعتبر عنصرا مهما خاصة فيما يتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة، لهذا السبب فمؤسسة فرتيال شرعت في استثمارات جد هامة لفائدة المنشآت التابعة لمصلحة الخدمات و كذا قسم النقل و التفرغ و التموين المتواجدة بعنابة و المكلفة بإدارة عمليات استيراد المدخلات و تصدير المنتجات النهائية نحو الأسواق الدولية. و في ظل سياق يتسم بالتنافس الحاد تواجه المؤسسات متطلبات جديدة تتعلق بمستوى انتاجيتها و سرعة التنفيذ و نوعية العرض و كذا كيفية تسيير رؤوس الأموال. ووعيا منها بهذه الرهانات فقد وضعت مؤسسة فرتيال هياكل تسمح بقياس فعالية السلسلة العملية و لضمان تطوير منشآتها و دعم سياسات تشجيع السيولة في نقل المواد الأولية. ضف الى ذلك تعمل جاهدة على ضمان تسيير افضل للمخزون و التموينات فيما يتعلق بالمواد الأولية و إيصال المنتجات نحو السوق الدولية، فبفضل مجهوداتها و التنسيق المتواصل بين مختلف فرقها نجحت مؤسسة فرتيال في حصد النجاح تلو الاخر فيما يتعلق بالإنتاج و التصدير. حيث ان قوة أي مؤسسة تكمن جزئيا في قدرتها على تطوير منشآت لوجستكية ناجعة و فعّالة بما يسمح لها بتحسين انتاجيتها و تقوية تنافسيتها و خلق المزيد من مناصب الشغل.

### الفرع الثالث: مؤسسة فرتيال Fertial عنابة و بيئتها التنافسية

في ظل اشتداد المنافسة في العصر الراهن فإن مؤسساتنا تواجه عدة تحديات و تغيرات تتطلب منها ضمان بقائها و ذلك يتم من خلال قدرتها على الصمود أمامها و التكيف مع الوضع الراهن (هذا ما يسمى بالمرونة *la flexibilité*)، كما أنها تواجه المنافسة و هذا ما يسمى بالقدرة التنافسية (*la capacité compétitive*). إن أداء المؤسسة مرهون بقدرتها على مواجهة، تأثير، النفوذ و مقاومة ضغوط بيئتها التنافسية. في هذا الصدد، الهدف الرئيسي لمؤسسة العصر القرن

الواحد والعشرين متمثل في استيلائها على ميزة تنافسية مستدامة في سوقها، الشيء الذي يقاس من خلال قدرتها على خلق و توليد الأرباح. (1)

من اجل محاكاة الوضع التنافسي لمؤسسة فرتيال، سيتم محاولة تشخيصها و ذلك بالاعتماد على احد أساليب علوم الإدارة و التسيير و المتمثلة في:

**أولاً: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر:** \* بناء على نتائج المقابلات التي قمنا بها مع مديري و رؤساء مصالح مختلفة في المؤسسة و استنادا على المعلومات المقدمة من طرفهم، حاولنا وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي تعد من اهم اسهامات بورتر في مجال محيط المؤسسة، و تتدرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمؤسسة، و هناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات و بالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها و الهدف منها يبقى واحد و هو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، و التي تؤثر على اعمالها و مردوديتها بشكل كبير، و بناء الاستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق. و يمكن التطرق اليها كما يلي: (2)

### 1.1. حدة المنافسة (*l'intensité concurrentielle*): إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى

التنافسية، لأنها تشير الى القاء القوى الأربعة الأخرى، التي سيتم ذكرها لاحقا، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق و كذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسسات. فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة كما أن التهديد الذي يواجه هذه الأخيرة ما هو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافس. إن مؤسسة فرتيال تعتبر الرائدة في مجال المخصبات الزراعية و ذلك على المستوى الوطني و لكن على المستوى الدولي فلها عدة منافسين و الجدول رقم (05.IV) السالف الذكر يبين لنا بأن البلدان المستوردة و المصدرة لمادة الامونياك تمثل منافسي الجزائر في السوق العالمية و يمكن ذكرها : الهند، بلجيكا، المانيا، تركيا، إندونيسيا، المغرب، تونس، مصر، سوريا، أوكرانيا، روسيا، كندا، الولايات المتحدة الامريكية...الخ).

(1) معلومات مستقاة من خلال المقابلة التي تمت مع مدير أساليب و نظم الإعلام الآلي السيد محمد فوزي بوشلوخ بتاريخ 13 ماي 2015. \* هو أداة استراتيجية لتحليل البيئة التنافسية للشركة، يهدف هذا النموذج للمساعدة في تحديد و تشخيص القوى في بيئة تنافسية فالنموذج يعد اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق .وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع . ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضا استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل.

(2) معلومات مستقاة من خلال وثائق داخلية بمؤسسة فرتيال إضافة الى المقابلات التي تمت مع العديد من رؤساء و مديري المؤسسة (مدير السوق الداخلي، مدير السوق الخارجي، مدير مديرية التجارة).

### 1.1. المنافسون المحتملون (التهديد) (*la menace des nouveaux entrants*): يتمثل المنافسون

المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للمخصبات الزراعية، و في اطار انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة و الاتفاقيات الأورو متوسطة التي ستؤدي الى خفض الحواجز الجمركية ما سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى للصناعة. لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، و إنما يمتد ليشتمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة الى نفس الصناعة، و عادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية و الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد، و بالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة. و في هذا الصدد يمثل مركب "سورفيرت الجزائر" للأسمدة منافسا قويا لمؤسسة فرتيال، حيث شرع في الإنتاج التجاري، كما تقوم شركة أوراسكوم للإنشاء والصناعة بإدارة أعمال المقاولات وبخاصة الأعمال الهندسية والمشتريات والبناء، فيما تقوم شركة "أودا" الألمانية بتوفير تكنولوجيا عالية المستوى للمصنع. وكانت الشركة قد بدأت أعمال تشغيل الخط الأول بالإضافة إلى أعمال التشغيل التجريبي للخط الثاني في جويلية 2013، وبلغت قيمة مجمع الأسمدة الذي شرع في إنجازه منذ 2006 بالشراكة بين أوراسكوم وسوناطراك 746 مليون دولار، وتعترم أوراسكوم إنفاق أكثر من مليار دولار لشراء شركات للأسمدة في الأسواق الناشئة. من المتوقع أن هذه المعلومات تجعل مؤسسة فرتيال تدق ناقوس الخطر وتجهز نفسها لمواجهة هذا "المنافس"، الذي يمتلك التكنولوجيا الحديثة القادرة على قلب كل الموازين. كما أن تصريح شركة "سورفيرت الجزائر" بشراء شركات الأسمدة في الأسواق الناشئة، قد يمثل تهديدا حقيقيا لمؤسسة فرتيال ويحد من حضورها في الأسواق العالمية.

### 3.1. المنتجات البديلة (*la menace des produits de substitution*): إن القوة الأخرى التي تطرق إليها

بورتر في نموذج هي المنتجات البديلة و التي يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة. هذه القوة تعتبر قوة حية دائما لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة و يمكن لهذه المنتجات أن تشكل تهديدا كبيرا كون أن أسعار منتجات مؤسسة فرتيال مرتفعة، وهذا بالنظر إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج الخاصة بالوحدة الواحدة بسبب ارتفاع بعض أقسام التكاليف المتغيرة والمتمثلة في المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج باعتبارها مستوردة. ويبقى السعر نقطة مفتوحة أو بندا في العقد قابلا للمراجعة نظرا إلى أن أسعار أغلب المواد التي تنتجها مؤسسة فرتيال خاضعة لعلاقات وقواعد عالمية متفق عليها، وغالبا ما تكون الكميات المتفق عليها هي كميات كبيرة.

#### 4.1. القوة التفاوضية للموردون (*le pouvoir de négociation des fournisseurs*): و تعتمد على عدد

من خصائص و موقف السوق الذي يتعاملون معه، و على أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة و مقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة. فتحليل الموقف التنافسي للسوق يعتبر أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للموردين. عموما فمؤسسة فرتيال تتعامل مع نفس الموردين و خاصة على المستوى الوطني (sonalgaz, seata) و هؤلاء لا يمكن تغييرهم لأنه ليس هناك بديل، أما عن موردي المواد الأولية و الموجودين على الصعيد الدولي فيتم التعامل مع نفس الأطراف لمدة كعينة لتجنب التغيير الدائم و البحث المستمر الذي يهدر الوقت، الجهد و المال و من أهمهم يمكن ذكر (*kemira, YER*) و هي مؤسسات ذات شهرة عالمية متخصصة في توريد المواد الأولية التي تدخل في إنتاج المخصبات الزراعية و الأسمدة الآزوتية.

#### 5.1. القوة التفاوضية للزبائن (*le pouvoir de négociation des clients*): يظهر تأثير الزبائن على

المؤسسة في تفاوضهم من اجل تدنية الأسعار، و لمؤسسة فرتيال العديد من الزبائن و التي يمكن تصنيفهم الى زبائن على المستوى الوطني (الفلاحين الكبار، بائعي الجملة للمواد المخصبة، مؤسسات الدولة متمثلة في اتحادية التعاونيات الفلاحية (OAIC) و زبائن على المستوى الدولي (اسبانيا، فرنسا، إيطاليا، المغرب، ايرلندا، البرازيل، الولايات المتحدة الامريكية، بلجيكا، كوبا، بريطانيا، اليونان، تونس، أبو ظبي، ...الخ).

إن مختلف القوى التنافسية سالفة الذكر ليست ثابتة بل تتغير عبر الزمن و تختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على مؤسسة فرتيال أن تعمل دائما على ملاحظة هذه القوى و تحليلها و اسقاط النتائج على مختلف مكونات استراتيجيتها.

#### ثانيا: التشخيص الاستراتيجي (تحليل SWOT): \*يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب لبناء استراتيجيات

الأعمال (خطط طويلة المدى، وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال؛ للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المؤسسة، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات) و التي سيتم عرضها فيما يلي:

#### 1. التشخيص الداخلي: (*Diagnostique Interne*) و يقصد به عملية فحص و تحليل العوامل الخاصة

بوظائف و أنشطة المؤسسة، و كذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل

\* هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى الشركة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة لدى الشركة. ومن ثم تفعيلها ودعمها وتطويرها، والنظر إلى نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، ومن ثم القضاء على نقاط الضعف أو التقليل من تأثيرها أو الابتعاد عن مصادر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كليا.



للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حده، لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية، و مقارنتها مع المنافسين، و ذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية.

**1.1. نقاط القوة: (Forces)** و التي تعرف على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو اشباع احتياجات و رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها. و يمكن ذكر نقاط القوة بمؤسسة فرتيال كما يلي:

- تموين محلي من مواد أولية أساسية متمثلة في الغاز الطبيعي و الفوسفات و بأسعار جيدة لإنتاج و تصنيع الأسمدة و الأمونياك؛
- إمكانية إنتاج هامة للاستجابة بشكل كبير على طلب السوق الوطنية وتوليد إيرادات و عائدات كبيرة من خلال نشاط التصدير؛
- معدلات نمو مرتفعة في السوق الوطنية؛
- خبرتها الطويلة الأمد في مجال تصنيع، توزيع و تصدير الأسمدة و مشتقاتها؛
- إدارتها لعلاقات الزبائن (CRM)؛
- تواجدها على مستوى التراب الوطني؛
- توفر تشكيلة واسعة من المنتجات المشتقة؛
- توسيع القدرات بتكاليف أقل.

**2.1. نقاط الضعف: (Faiblesses)** و هي كل ما تقتقر إليه المؤسسة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة، و يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

- ارتفاع التكاليف الاستثمارية والتشغيلية؛
- بيئة صعبة للتشغيل ( انقطاع التيار الكهربائي / تلوث المياه، العبء الإداري)؛
- قدم بعض الوحدات بالمؤسسة دون إعادة تأهيلها؛
- استيراد سلعتين من ثلاثة سلع أساسية لإنتاج الأسمدة مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

**2. التشخيص الخارجي: ( Diagnostique Externe )** فهو عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية و قوة المنافسة، و ذلك من اجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من

خلال تجزئتها الى عناصر، أو أجزاء فرعية و فهم علاقات التأثير و التأقلم فيما بينها من جهة و بين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى. (1)

## 1.2. الفرص (Opportunités): هي تلك الأحداث الظاهرة في بيئة المؤسسة التي إذا ما تم

اغتنامها ستؤدي الى أداء اقتصادي طبيعي، و هي مواقف في البيئة التي قد تساعد المؤسسة لبلوغ أهدافها أو تفوقها. و الفرص التي واجهت مؤسسة فرتيال متمثلة في:

- الشراكة في مجال (الإنتاج، التوزيع و التصدير)؛

- ارتفاع معدل نمو استعمال الأسمدة؛

- التدابير و الحوافز التي تضع الحكومة في صالح المؤسسة.

## 2.2. التهديدات (Menaces) : و هي الأحداث أو الظواهر في بيئة المؤسسة التي تمثل صعوبة

لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن أو على الأقل المحافظة عليه، و هي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المؤسسة للوصول الى أهدافها. (2) و التهديدات التي واجهتها

مؤسسة فرتيال يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

- المنافسة الوطنية فيما يتعلق (التموقع، السعر،...) ؛

- الأنظمة والمعايير؛

- المطالبات البيئية؛

- إلغاء الحواجز الجمركية التي تؤدي إلى منافسة شديدة في السوق الوطنية؛

- منع بيع بعض الأسمدة في السوق الوطنية.

يمكن ملاحظة من خلال تحليلنا للوضع الداخلي و الخارجي للمؤسسة المبحوثة بأن التشخيص الاستراتيجي يعتمد على مدخلين متكاملين: التشخيص الداخلي و الخارجي لمحيطها، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط. و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا الى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة كما لا يستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها. و صفوة القول فتحليلنا للوضع الحالية لمؤسسة فرتيال فيما سبق أدى بنا الى استنتاج

(1) سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 65.

(2) نعمة عباس خضير الخفاجي، (2010): الإدارة الاستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان،

أنها تحتل مركز ريادي و لكن هذا المركز يعد ضعيف نوعا ما و ذلك راجع لنقاط الضعف التي بها و كذا التهديدات التي تواجهها، لذلك وجب عليها رفع تحدي المنافسة الوطنية (بما في ذلك من مستوردين من القطاع الخاص) و ضمان توازن جيد (جودة/تكاليف). كما أن مؤسسة فرتيال تواجه تهديدات خطيرة (ناجمة أساسا من المنافسة الغير المشروعة و العادلة في مجال الاستيراد/التوزيع داخل السوق الوطنية)\* تمس بموقعها التنافسي في السوق الأسمدة (الوطنية) هذه الأخيرة التي تحددها معايير و أنظمة.

فمن خلال تحليلنا و بالاعتماد على الوثائق الداخلية بمؤسسة فرتيال يمكن التوصل الى أن ذات المؤسسة تواجه منافسة حادة خاصة في ظل تحديات العصر الراهن، و لمواجهة الوضع الراهن و الحفاظ على مكانتها و استدامة الريادية قررت فرتيال إعادة و تركيز استراتيجيتها حيث أنها أضحت تعتمد على نظام إدارة الجودة SMQ (Ce système est basé sur la norme internationale ISO 9001 v 2008) أين طبقت إجراءات سمحت بإثبات قدرتها على توفير باستمرار منتجات مطابقة لمتطلبات و رغبات الزبائن و كذا لمتطلبات قانونية و تنظيمية معمول بها. ضمن هذا التوجه، اتخذت مؤسسة فرتيال تدابير اعتمدت على التوجهات الاستراتيجية التالية الذكر:

- تصميم منظمة مكيفة لمتطلبات سوق حرة و تنافسية؛
- ترسيخ موقعها الريادي على الصعيد الوطني من خلال زيادة والحفاظ على حصتها السوقية؛
- تنويع نطاق الإنتاج من خلال تطبيق سياسة البحث والتطوير و تصميم صيغ جديدة للأسمدة؛
- الاعتماد على اليقظة التكنولوجية؛
- تعزيز وتطوير صناعة الأسمدة و الأمونياك؛
- تطوير الشراكة تشارك في مشاريع مع مختبرات مشهورة دوليا؛
- استغلال وتسيير الوسائل البشرية، الموارد المادية و المالية المتاحة لها، لتلبية احتياجات السوق الوطنية و الدولية؛
- تعزيز دور اليقظة كنظام المعلومات موجه نحو البيئة الخارجية.

**عوامل النجاح الرئيسية:** من الصعب أن نعرف على وجه اليقين ظهور سوق الأسمدة. المعايير التي يمكن العثور عليها في استدامة المؤسسة في هذا السوق وليس بعد واضحة المعالم أو مفهومة. ومع ذلك، وبالنظر إلى الاتجاه الذي لوحظ في العديد من الدراسات المستقبلية في هذا القطاع، ويجب أن تبقى بعض النقاط

\* للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على الموقع الالكتروني التالي: [www.tradmap.org](http://www.tradmap.org)

الرئيسية في الاعتبار فيما يتعلق بالمهارات والموارد اللازمة لضمان موقف دفاعي مستدام على المستوى الوطني والدولي. ترتبط هذه المهارات في المقام الأول إلى إضفاء الطابع الشخصي الشديد في إدارة علاقات الزبائن والتمكن من التقنية، و في المقام الثاني الى الاستجابة الكبيرة للبيئة القانونية يعد أمر ضروري . ويمكن أن نذكر ما يلي في مفتاح النجاح لمؤسسة فرتيال:

- إدراك العلامات التجارية؛
- القدرة على إدارة علاقات العملاء (سياسة الولاء وغيرها)؛ والتكنولوجيات؛ سياسة التسعير؛
- موقع التوزيع / الشبكة؛ الخدمات اللوجستية الداخلية؛
- القدرة على تقديم المشورة والتتقيب على الخدمات ذات الصلة.

### المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف دراستنا، فقد اعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو عليه، تمهيدا لإخضاع كل استدلال ووضع على محك الاختبار، حيث تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني. كون أنه: "يسمح بدراسة طرق العمل، التفكير و الإحساس لدى مجموعة من الأفراد... و الذي يتم عن طريق الاستعانة بالمعاينة بانتقاء جزء أو عينة من مجموع هؤلاء الأفراد". (1)

#### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية

تعتبر منهج الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعها، و بالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. الباحثة اعتمدت على منهج دراسة حالة هذه الأخيرة التي تمكن من التعمق وفهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادها على منهجية البحث العلمي النوعي في بداية الأمر كون هذا النوع من المناهج العلمية يستكشف لنا المواقف و السلوك و الخبرات من خلال عدة طرق منها الملاحظة والمقابلة التي تمت مع مديري و رؤساء أقسام و العاملين بالمديرية العامة للمؤسسة مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية قصد دراسة واقع نظام الذكاء

(1) موريس انجرس، (1996): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، تعريب بوزيد صحراوي، الجزائر، ص 106.

الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial. كما تم اللجوء في هذا الصدد إلى منهجية البحث الكمي الذي يتطلب بيانات رقمية و ترتيبية سواء على شكل جداول أو فئات أو تصنيفات أو رسوم بيانية، و كل هذا لتدعيم دراستنا و تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة. المناهج العلمية المعتمدة في دراستنا التطبيقية تعد الملائمة لدراسة المفاهيم الحديثة النشأة كما هو الحال فيما يخص نظام الذكاء الاقتصادي.

#### الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في دراستنا، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة متمثلة في الاستبانة ذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة التي تعد إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها حيث اعتمدنا على الملاحظة البسيطة و هي ملاحظة غير موجهة للظواهر و تحدث تلقائيا بدون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي. (1) لكن الملاحظة كأداة منهجية لا تكفي وحدها في الدراسات العلمية، لذا فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة\* التي تمت مع بعض مديري الإدارات بالمؤسسة المبحوثة و إطارات ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة حيث دامت مدة المقابلة أكثر من ساعة و نصف.

والمقابلة كأداة بحث تخضع في استخدامها إلى شروط علمية حيث تتطلب خطة معينة يقوم الباحث فيها بضبط طبيعة المعلومات والبيانات المراد جمعها من أصحابها وفق خطوات معينة، فقد اعتمدنا على المقابلة غير المقننة بهدف التعرف على بعض الجوانب المهمة التي تساعدنا في تحديد إشكالية البحث، مستخدمين بذلك أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وغير موجهة، وهذا انطلاقا من المعلومات التي حصلنا عليها من القراءات التي قمنا بها حول الموضوع، وكذلك الأفكار التي دارت في أذهاننا، من أجل إثارة العديد من النقاط والأبعاد وهذا النوع من الأسئلة هو المناسب في جعل المبحوث يسترسل في الكلام لإعطاء مزيد من المعلومات. صممت الباحثة استبانة متخصصة بغرض الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة الدراسة، و قد تم استخدام القياس الترتيبي (Ordinal scale) ذو الخمس نقاط قصد ترميز و إدخال البيانات الى الحاسب

(1) فوزي غرابية و آخرون، (2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص 33.

\* تتكون المقابلة في أبسط صورها من مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات عليها بنفسه. كما تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة والمهمة، فهي عبارة عن لقاء بين اثنين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة معينة لتحقيق غرض معين. و للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع التالي: سعيد التل وآخرون، (2006) : مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، الأردن، ص 228.

الآلي و ذلك باللجوء إلى سلم ليكرت الخماسي لقياس مدى التوافق و التي تقع بين غير موافق تماما (1) و موافق تماما (5) الشيء الذي سيتم توضيحه لاحقا من خلال الجدول رقم (13.IV) هذا السلم الترتيبي يحدد الإجابات المحتملة لكل فقرة، و شملت الاستبانة على رسالة موجهة لأفراد عتبة الدراسة قصد تعريفهم بالدراسة و أهميتها للمؤسسة الاقتصادية العاملة في بيئة تنافسية التي تواجه مستجدات العصر الراهن. و ذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية و أداة الملاحظة، و عليه فقد تم انجاز استبانة الدراسة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة دوليا.

ساعد المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم في الجانب النظري على تحديد متغيرات الدراسة التطبيقية، مما ساهم في تطوير قائمة الاستبيان و فيما يلي توضيحا لأهم محاوره:

- **الجزء الأول:** يهتم هذا المحور بالاطلاع على واقع نظام الذكاء الاقتصادي و يقيس مدى تطبيق أبعاده بالمؤسسة محل الدراسة قصد معرفة مدى اهتمامها بالنظام و ذلك من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة حيث تضمن 22 فقرة موزعة على 3 محاور.
- **الجزء الثاني:** خصص لتشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة على المستوى الدولي و تضمن 26 فقرة.
- **الجزء الثالث:** يتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الاقدمية).

و اتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة و يمكن ذكرها كما يلي:

- الاطلاع على أدبيات الدراسة و الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، و الاستفادة منها في بناء الاستبانة و صياغة فقراتها؛
- استشارة عددا من أساتذة الجامعات الجزائرية و الأجنبية و المشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة و صياغة فقراتها؛
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها و تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال؛
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية حيث تكونت من ثلاثة أجزاء و شملت 65 فقرة؛

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (انظر الملحقين رقم (08) و(09))، و في ضوء آراء المحكمين تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم القيمة و تعديل بعض فقراتها لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية لتشمل 48 فقرة و هي موضحة في الملحقين رقم (10) و (11) على التوالي بلغتين ( العربية و الفرنسية).

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، و بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة. كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الاحصائي statistical population أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع و التي سيتم دراستها و جمع المعلومات و البيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى. (1) التحديد الواضح لمجتمع الدراسة و الذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة و أن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهضة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، و في بعض الأحيان يصعب الوصول الى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

و بناء على مشكلة الدراسة و أهدافها استهدفت الباحثة شريحة من المدراء العامين، إطارات عليا، رؤساء الأقسام و عدد من الإطارات ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة و العاملين بالمديرية العامة لمؤسسة فرتيال Fertial و بمصنع عنابة، حيث أنه قدر عددهم بـ 164، متواجدين في جميع مديريات المؤسسة.

(1) دلال القاضي، محمود البياتي، (2008): منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، عمان، ص ص 17- 18.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. (1) و بشكل عام تقسم عينات الدراسة الى مجموعتين رئيسيتين نذكرهما: (2)

#### 1. العينات الاحتمالية *probability Sample* : يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بحيث يعطي لكل

عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر، إلا أن فرصة الظهور تكون لكل عنصر معروفة و محددة سابقا.

#### 2. العينات غير الاحتمالية *non- probability Sample* : و فيها يتم اختيار أفراد العينة بشكل غير

عشوائي و بحيث يتم مقدما استثناء بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة منها عدم توافر المعلومات المطلوبة للدراسة لدى تلك العناصر، أو لاستحالة الوصول لتلك العناصر، أو لارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المطلوبة فيما إذا تم اختيار العينة بشكل عشوائي بالإضافة الى كبر حجم مفردات مجتمع الدراسة. و من أهم العينات غير الاحتمالية:

#### 2.3. العينة الملائمة *convenience sample* : في هذا النوع من العينات يعطى لعناصر مجتمع

الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة و لا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الاختيار بناء على أول مجموعة يقابلها الباحث و توافق على المشاركة في الدراسة حيث يختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة و لكن بشروط محددة تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة.

#### 2.4. العينة الحصصية *Quota Sample* : تشبه العينات الحصصية الطبقة من حيث المراحل

الأولى في التحديد حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي الى فئات أو شرائح ضمن معيار معين ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم و ظروف الباحث.

#### 2.5. العينة المقصودة أو الهدفية *Purposive Sample* : العينات المقصودة هي العينات التي يتم

انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء

(1) أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، (2011): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الادارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، عمان، ص 224.

(2) أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، نفس المرجع السابق، ص ص 232- 241.



لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

تفرض طبيعة الدراسة على الباحثة انتهاج أسلوب العينات غير الاحتمالية، و العينة الأنسب للاستخدام في هذه الحالة متمثلة في العينة المقصودة أو الهدفية (*Purposive Sample*). و تقتضي المعاينة وفق هذا الأسلوب اختيار مفردات العينة على أساس سهولة ووصول الباحث إليها و جمع البيانات منها. وقد بلغ حجم عينة دراستنا بـ 164 من مجتمع إحصائي قدر بـ 164 أي بنسبة تمثيل تقدر بـ 100%، و هذه النسبة تزيد من الجودة الإحصائية المطلوبة لنتائج الاستقصاء. و الجدول التالي يبيّن عدد أفراد عينة الدراسة.

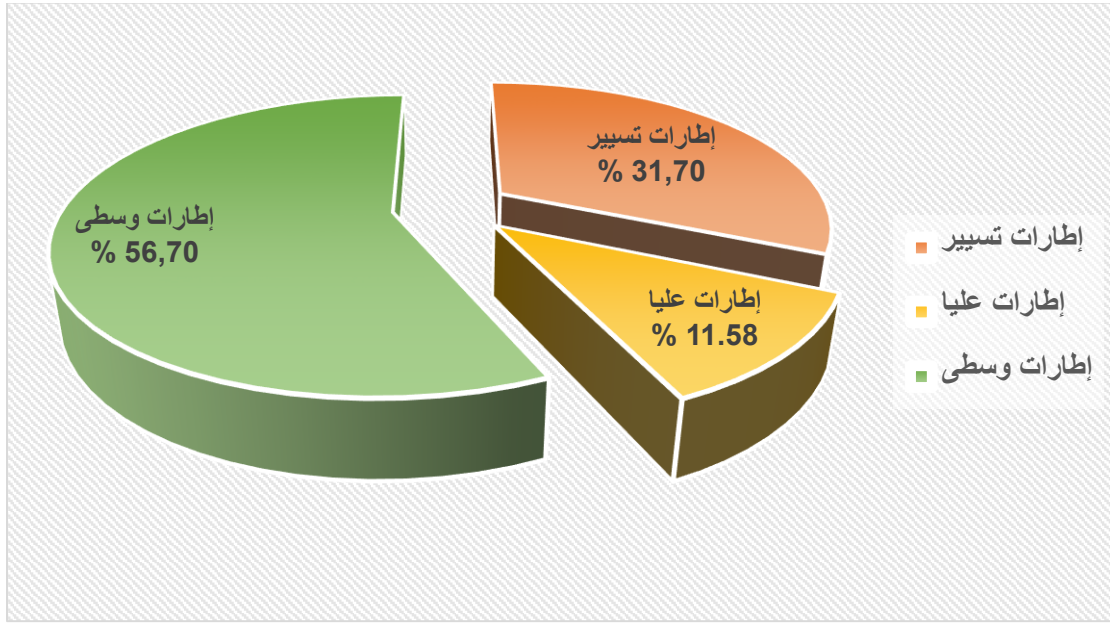
جدول رقم 06.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة

المجموع	مصنع عنابة	المديرية العامة	موظفي مؤسسة فرتيال عنابة
52	35	17	إطارات تسيير
19	12	07	إطارات عليا
93	61	32	إطارات وسطى
164	108	56	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

كما يمكن تمثيل أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال عنابة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 11.IV: توزيعات عينة أفراد الدراسة حسب النسب المئوية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه يمكن ملاحظة بأن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال عنابة متمثلة في فئة الإطارات الوسطى بنسبة %56,70، تليها فئة إطارات تسيير بنسبة %31,70، فئة إطارات عليا بنسبة %11.58%31,70 من مجموع عينة الدراسة و التي قدرت بـ164 فردا.

#### الفرع الرابع: اختيار عينة الدراسة

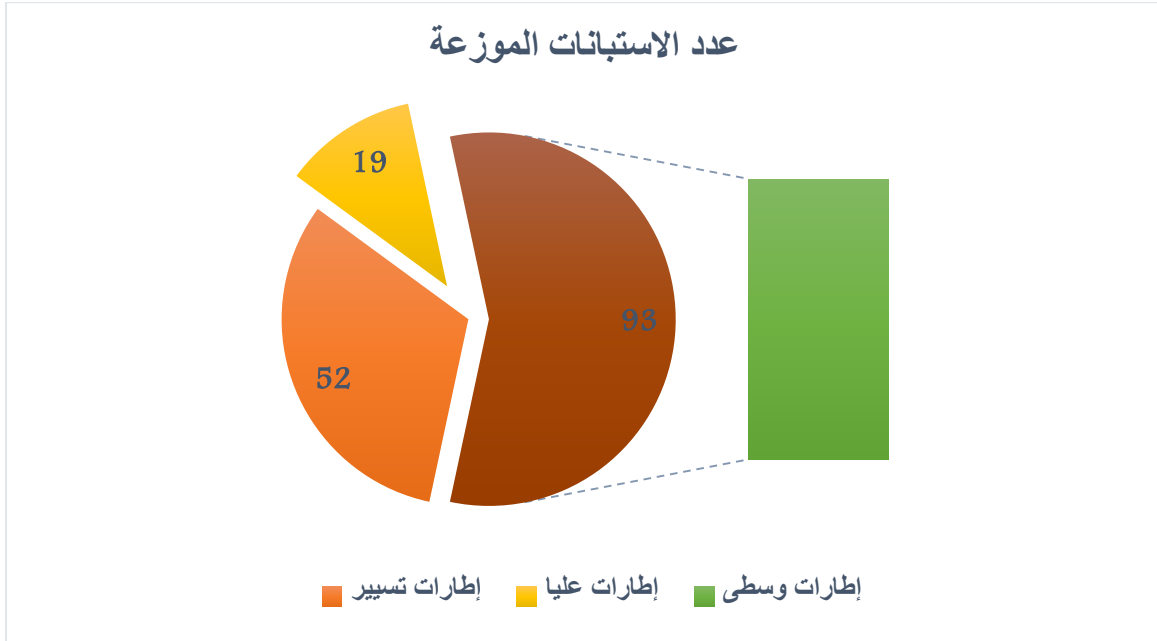
اختيارنا سيكون مسحا شاملا للعينة المستهدفة قصد وصف الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، مع العلم أن اختيارنا لهذه العينة راجع للاعتبارات التالية:

- طبيعة الموضوع و الذي تناول متغيرات بحثية حديثة في مجال الإدارة و التسيير، و لن يتأتى لنا تفسيرها منطقيا للعلاقة ما بين متغيري الدراسة بعيدا عن العينة المستهدفة؛
- كون أن إطارات التسيير و الإطارات العليا على اطلاع دائم بكل المستجدات الإدارية، الاقتصادية و العلمية...الخ؛
- اعتقادنا منا للدور الفعّال الذي تقوم به هذه الشريحة في تجسيد و ممارسة كل تطور و جديد في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الخامس: توزيع استبانة الدراسة

تم توزيع بمؤسسة فرتيال عنابة 164 استمارة على أفراد عينة الدراسة و يمكن تمثيل هذا التوزيع في الشكل الآتي:

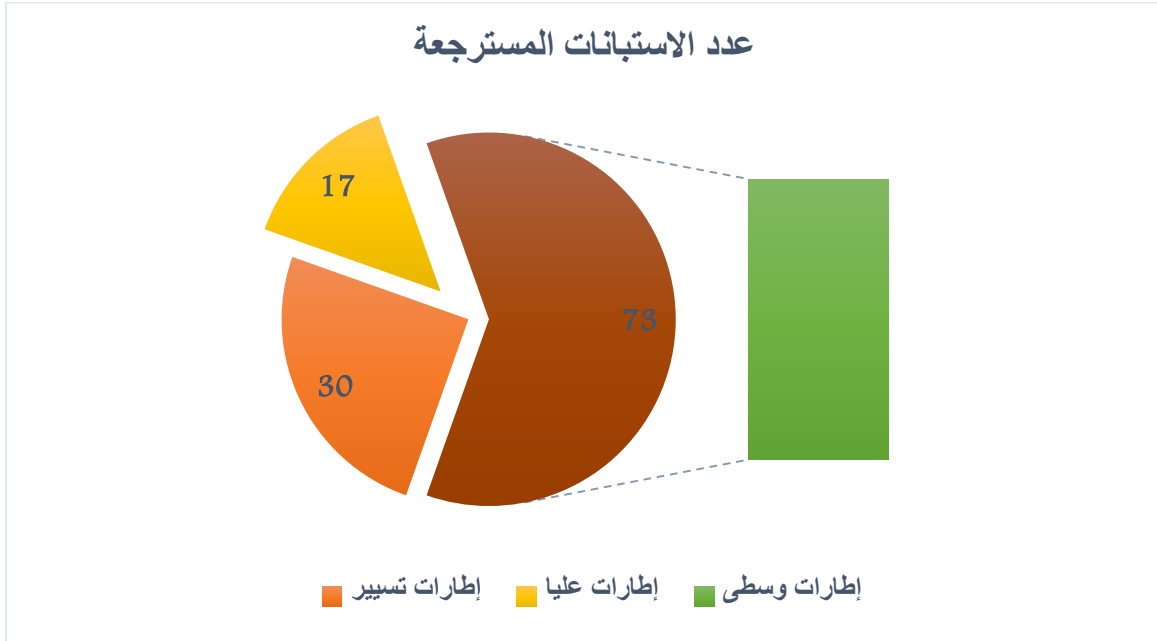
شكل رقم 12.IV: توزيعات استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال Fertial عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة

بعد توزيع الاستبانة على أفراد العينة استعيد منها 120 و كانت الصالحة منها للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة الإجابة **110** استبانة أي بمعدل 91.66 % من الاستبانات الموزعة. و يمكن تمثيل عدد الاستبانات المسترجعة في الشكل التالي:

شكل رقم 13.IV: استبانات الدراسة المسترجعة من أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال Fertial  
عنابة



المصدر: من إعداد الباحثة

#### الفرع السادس: متغيرات و نموذج الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية و الفرعية التالية الذكر:

**المتغير المستقل الرئيسي:** و المتمثل في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تم التعبير عنه بثلاثة محاور في استبانة دراستنا.

- **المتغير المستقل الفرعي الأول:** و يتمثل في اليقظة الاستراتيجية و التي تم التعبير عنها بالفقرات (1-8) في الاستبانة.

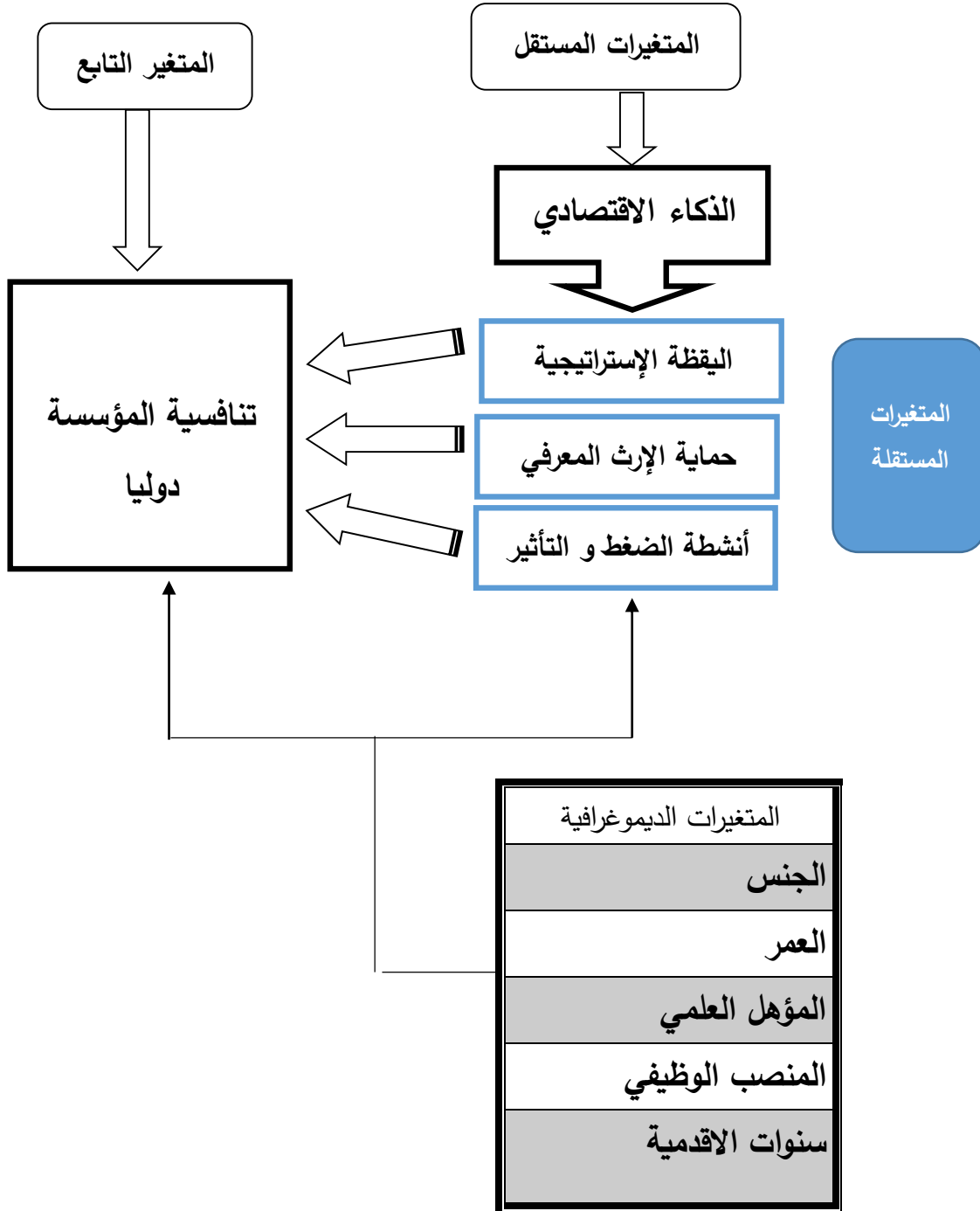
- **المتغير المستقل الفرعي الثاني:** و المتمثل في حماية الإرث المعرفي و تم التعبير عنه بالفقرات (9-16) في استبانة الدراسة.

- **المتغير المستقل الفرعي الثالث:** نشاط الضغط و التأثير الذي تم التعبير عنه بالفقرات (17-22) و هي موضحة في استبانة دراستنا.

**المتغير التابع:** و يتمثل في تنافسية المؤسسة دوليا الذي تم التعبير عنه في الجزء الثاني من الاستبانة و تضمن الفقرات (23-48).

و يمكن تقسيم و تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي الذي يبين لنا مخطط بحثنا الفرضي:

شكل رقم 14.IV: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

### الفرع السابع: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package For Social Sciences و المعروف باختصار (SPSS) قصد تحقيق أهداف الدراسة، اختبار فرضياتها، تحليل البيانات التي تم تجميعها و توضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، البرنامج نفسه يعد كأداة هامة و متقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية و في كافة نواحي العلوم الاجتماعية، و بالطبع لا يعتبر هذا البرنامج الأداة الوحيدة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للأبحاث على الحاسب الآلي، و تقديراً من أهمية برنامج SPSS في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاية عالية. تستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج و القرارات لابد أن يمر في عدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة التي يراد دراستها، و بتحديد هذه المشكلة تكون الركيزة الأولى لعلم الإحصاء قد تم تحديدها و هي المتغيرات. أما الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة تكون فهي تحديد أداة جمع البيانات، و بعد تحديد الأداة فالخطوة الثالثة هي تحديد العينة التي سيتجمع منها البيانات و طرق جمعها، رابع خطوة متمثلة في ترميز البيانات و تحويلها الى ارقام أو حروف حتى يسهل إدخالها الى الحاسوب و يسهل التعامل معها، ثم إدخال هذه البيانات الى الحاسوب و تجهيزها لعملية التحليل الإحصائي، و من ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب أهداف الدراسة المنشودة. (1)

اعتمدت الباحثة في ذلك على العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 21.0) و يمكن ذكر هذه الأساليب فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات الاستبانة؛
- لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation coefficient) بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه،
- اختبار كولمغوروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة معلمية التوزيع الاحتمالي لمحاور الدراسة و لاختبار اعتدالية التوزيع الإحصائي؛

(1) محمد عبد العالي النعيمي، عبد الرحمن العودة، (2007): مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، عمان، ص 16.

- لمعرفة اتجاهات مفردات الدراسة حول كل عبارة من عبارات القياس، و لتحديد درجة الموافقة العامة على خيار معين، تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاوزان النسبية و الترتيب، قصد تبيان مدى تركيز و تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بأجزاء و محاور الاستبانة، ذلك من أجل حوصلة النتائج لإجابات المبحوثين؛
- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط (*Spearman*) لقياس نوع و درجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛
- اختبار **T - Test** ؛
- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط و قد استخدم قصد قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة بشكل مجتمع في المتغير التابع؛
- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (*Stepwise*) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- اختبار **F-Test** لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير) كل على انفراد و بشكل مجتمع في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة دولياً)؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) لقياس درجة معنوية الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة؛

و حتى يكون مستوى الدلالة الإحصائية هو المحك سوف نحدد (خلال هذه الدراسة) مستوى الدلالة المعنوية عند نسبة (5%) فأقل، باعتباره أقصى احتمال يسمح به للوقوع في الخطأ من النوع الأول في مثل هذه الدراسات؛

#### المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة و ثباتها

يعتبر الصدق و الثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة) لذلك تم تقنين العبارات الأساسية للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (Reliability)

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من أنه سوف يقيس ما اعد لقياسه و تحقيق الهدف الذي وضع لأجله، و قد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

**أولاً- الصدق الظاهري:** تم عرض استبانة الدراسة على ستة محكمين من أساتذة و مهنيين متخصصين في مجال الإدارة و البحث العلمي، و قد استجابت الباحثة لأرائهم بحيث تم استبعاد العبارات غير ملائمة و تم إجراء التعديلات المناسبة بناء على مقترحاتهم القيمة المقدمة، و بذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية.

**ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:** يعتبر الصدق الداخلي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، حيث بعد التأكد من الصدق الظاهري قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (*Coefficient Corrélation de Spearman*) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور أو الجزء الذي تنتمي اليه هذه الفقرة. و الجداول الأربعة التالية توضح ذلك بنوع من التفصيل.

**1. نتائج الاتساق الداخلي للجزء الأول لاستبانة الدراسة (نظام الذكاء الاقتصادي)**

**1.1. نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول لاستبانة الدراسة**

يوضح الجدول رقم (07.IV) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "اليقظة الاستراتيجية" و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  و بذلك يعتبر المحور الأول من استبانة الدراسة صادقا في قياس ما وضع لقياسه.



جدول رقم 07.IV: معامل الارتباط لفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho- Spearman	المجال
<b>المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية</b>		
0,000*	0,712	1. مراقبة محيطها بصفة منتظمة: اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية و ثقافية مع الاستعلام عن سلوك الزبائن، المولدين و المنافسين، ...الخ.
0,000*	0,805	2. تشخيص الفرص، التهديدات و المعوقات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق تقصي عام و تحديد مخطط معلومات لكل مستويات بحوثها الدقيقة عن المعلومات و الذي يفصل كل محور: وصف الحاجيات، التعريف بالمسؤول عن البحث، التاريخ المحدد للتسليم، الوسائل المتوفرة من اجل البحث، مستوى الثقة المنتسب بالريح،...
0,000*	0,632	3. تتوفر على أدوات جمع المعلومات مثل: يقظة على الانترنت، الاشتراك في قواعد المعلومات، رسائل المعلومات، تقارير الاستغراب المستنبطة.
0,000*	0,710	4. الاعتماد على فرق متخصصة (خبراء) خارجية لتحصيل المصوات على الصعيد القانوني، الجبائي،...الخ.
0,000*	0,822	5. تتوفر على خلية اتصال داخلية تسمى: خلية اليقظة.
0,000*	0, 713	6. انجاز تقييم لمصادقية مصادر المعلومات والحرص على مراجعة وترتيب و تلخيص المعلومات المحصلة من اجل تضمينها في استراتيجيتها المتعلقة باتخاذ القرارات.
0,000*	0,802	7. تتوفر على قاعدة الكترونية و شبكات اعلام الي (الانترنت، انترانت، اكسترانت) و استعمال أدوات تحليل المعلومات (جدول معالجة، برامج اعلام الي) و كذا الرجوع الى الأدوات العصرية مثل: الرسائل و قواعد معطيات داخلية، لوائح عرض، قائمة نشر،...الخ و ذلك لنشر معلوماتها.
0,000*	0,529	8. التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات لدى موظفيها عن طريق: تنظيم الاجتماعات، تحرير التقارير، علبة اقتراح أفكار.

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

**2.6. نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني لاستبانة الدراسة**

يوضح الجدول رقم (08.IV) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "حماية الإرث المعرفي" و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  و بذلك يعتبر المحور الأول من استبانة الدراسة صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم 08.IV: معامل الارتباط ل فقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Spearman	المجال
<b>المحور الثاني: تأمين وحماية الإرث المعرفي</b>		
0,000*	0,541	9. تتوفر على إجراءات الأمن الموافقة لحساسية الوثائق: قواعد الترتيب، الترتيم، الاستغلال، النشر، التركيز و تؤمن معطياتها الحساسة و المالية، خاصة المهنية. و تأخذ بالإجراءات المتعلقة بعقد التأمين. كذا تحرص على الوقاية من اخطار القرصنة و/او الوسائل القانونية للملكية الفكرية: التخويل، براءات الاختراع، إيداع العلامات، الرسومات، التصاميم، ظرف...الخ و ادخال بنود السرية.
0,000*	0,567	10. تتوفر على أجهزة لأمن أنظمة معلوماتها مثل: ضد الاختلاس، الاطناب، الترتيم، تسيير قانون الدخول، تسيير الكلمات السرية، مراقبة تدفق المعلومات، الحفظ، التشفير بالإضافة الى الرجوع الى برامج و وسائل امن: نظام مكافحة التجسس، جدار الحماية.
0,000*	0,587	11. تتوفر على مساعدة تقنية لمراقبة تسيير و تدقيق نظامها.
0,000*	0,712	12. اللجوء الى مستشارين خارجيين فيما يتعلق بالأمن الاعلامي.
0,000*	0,729	13. مراقبة العقود الغير مطابقة لمنتجاتها و الاشعار بذلك عند تأسيس و اطلاق منتجات جديدة.
0,000*	0,788	14. تشكيل المعارف و المهارات من اجل تجنب الخسائر الناتجة عن مغادرة موظف، فقدان المعارف و اختلاس الزبائن.
0,000*	0,841	15. تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات مثل: مؤتمرات، التكوين، الملصق الإعلامي، النظام الداخلي.
0,000*	0,524	16. ضمان مراقبة الدخول و الحماية المادية للمحلات/البنائيات: المفاتيح، رموز الدخول، الحراسة، الإنذار، أنظمة ضد الحرائق، بطاقة الزائر، سير الزيارة...الخ.

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

### 3.1 نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث لاستبانة الدراسة

يوضح الجدول رقم (09.IV) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "تشاط الضغط و التأثير" و الدرجة الكلية للمحور، و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  و بذلك يعتبر المحور الأول من استبانة الدراسة صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم 09.IV: معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Spearman	المجال
<b>المحور الثالث: نشاط الضغط و التأثير</b>		
0,000*	0,521	17. البحث عن انشاء او رعاية فضاءات وسائل الاعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة و المتنوعة: نوادي البحوث، غرف استشارية، شبكات عمومية، تنظيم اداري، اقطاب تنافسية، مراكز تقنية.
0,000*	0,702	18. اتباع سياسة فعّالة للاتصال عن طريق الاشتراك في الشبكات الاجتماعية (تويتر، فيس بوك، لينكد إين، فيديوهات، زيكي) والانضمام في الجمعيات المهنية (النقابات و الفيدراليات...) و التواصل عن طريق الصحافة (الوطنية، المهنية، المقالات و الحوارات).
0,000*	0,699	19.فتح موقع مناقشة ومعلومات عبر الانترنت والاهتمام به.
0,000*	0,917	20.الاشتراك في انجاز المعايير: ISO، شبكة ما قبل سن المعايير.
0,000*	0,546	21.الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية و الدولية بصفة منتظمة و مكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق اهداف محددة.
0,000*	0,685	22.تعتمد على وسائل إعادة ارجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال ما إذا تم خرق نظام معلوماتها او تشويه سمعتها. كذلك اللجوء الى مكتب الضغط والتأثير من اجل حماية وترقية سمعتها وصورتها.

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجداول رقم (07)، (08) و (09) أعلاه يمكن القول بأن جميع معاملات الارتباط الخاصة بفقرات المحاور الثلاثة للجزء الأول من استبانة الدراسة موجبة و دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  مما يدل على اتساق هذه الفقرات مع محاورها.

## 2. نتائج الاتساق الداخلي للجزء الثاني لاستبانة الدراسة (تنافسية المؤسسة دوليا)

يوضح الجدول رقم (10.IV) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني و الدرجة الكلية للجزء، و الذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  و بذلك يعتبر الجزء الثاني من استبانة الدراسة صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم 10.IV: نتائج الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان Rho-Spearman	المجال
<b>الجزء الثاني: الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي</b>		
0,000*	0,683	23. عرض منتجات وخدمات مميزة تتماشى مع حاجيات الزبائن عن طريق إنتاجية جد مرتفعة.
0,000*	0,674	24. الانفتاح على نشاطات من ميادين أخرى وتوسيع شبكة انتاجها لإثراء قلب عملها.
0,000*	0,734	25. تتوفر على فريق شراء وصيانة وقائية.
0,000*	0,708	26. الاستثمار في مجال تجديد تجهيزاتها و هياكلها مثل: التركيبات الصناعية، وحدات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات التعبئة و النقل،...الخ.
0,000*	0,671	27. يعاني عرض المؤسسة من عقبات مرتبطة ب: نقص التجهيزات، عدم القدرة توفير الإنتاج الكافي، نقص اليد العاملة ذات الكفاءة، نقص المواد الأولية.
0,000*	0,779	28. رفع حصتها السوقية و التركيز على صورتها بسمعتها الداخلية و الخارجية.
0,000*	0,732	29. الاعتماد على تكنولوجيا عصرية و متطورة تحت رخصة اجنبية مع عمليات انتاج معقدة خاصة بكل منتج.
0,000*	0,951	30. عرض منتجات و خدمات بأسعار منخفضة حسب ما امكن و قياس تكلفة و كمية منتجاتها و خدماتها المقدمة من اجل تخفيض الأسعار.
0,000*	0,499	31. الالتزام بعرض منتجاتها و خدماتها بالمواعيد المتفق عليها.
0,000*	0,560	32. مراجعة و مراقبة جودة عملياتها/وظائفها/منتجاتها و خدماتها.
0,000*	0,499	33. عرض منتجات و خدمات ذات جودة عالية.
0,000*	0,851	34. تتوفر علامات تجارية و على شهادات دولية مثل: ISO9001, ISO14001, ISO260000 و التطلع لشهادات أخرى.
0,000*	0,325	35. تتوفر على دليل الجودة.
0,000*	0,962	36. إعطاء أهمية أكثر بالابتكار و الحدثة و انجاز نشاطات البحث و التطوير داخل مخابرها.
0,000*	0,673	37. تتوفر على مصلحة او خلية ابتكار و ابداع.
0,000*	0,499	38. تتوفر على استراتيجية تسويق تسمح لها بإنجاز برامج ولاء و الاهتمام بزبائنها عن طريق تقييم نسبة رضى زبائنها، و الرد على الشكاوي و توفير مساعدة ما بعد البيع.
0,000*	0,671	39. توفير برامج تكوين ذات جودة لمساعدتها.
0,000*	0,860	40. تطور نشاطات انتاج جديدة بالخارج و تستهدف الأسواق الخارجية عن طريق التعاون مع مؤسسات وطنية و/او دولية.

## الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عناية-

0,000*	0,659	41. تطابق منتجات المؤسسة مع الطلبات الخارجية فيما يتعلق بالسعر و الجودة و المعايير الدولية...الخ.
0,000*	0,683	42. اتباع سياسة تجارية فعالة (المندوبين التجارية، قيادة قوى البيع، انشاء مجموعة من المنتجات بسعر منخفض، تحديد قناة بيع، سياسة التعريف الجمركية او حتى لائحات بينات البيع كذلك).
0,000*	0,499	43. تتوفر على شبكة توزيع واسعة على المستوى الوطني و الجهوي و الدولي.
0,000*	0,903	44. تتوفر على يد عاملة ذات كفاءة من اجل تصدير منتجاتها او مختصين مكونين في: التجارة الدولية، التسويق الدولي، استراتيجية دولية، الامداد الدولي.
0,000*	0,569	45. الاعتماد على أجهزة خاصة لتصدير منتجاتها مثل: مراقبة درجة الحرارة، الاشعار بالمنتجات الهشة، الترخيص، الرخصة، التغليف، التعبئة الخاصة، التوافق التقني، احترام المعايير الخارجية.
0,000*	0,424	46. تتوفر على ايداعات او على محلات متطورة على كل التراب الجزائري من اجل إرضاء حاجيات الزبائن وتأمين التمويل المستمر.
0,000*	0,860	47. تسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا ودوليا.
0,000*	0,861	48. انجازها وامتلاكها لمشاريع خارج الحدود الجغرافية.

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من خلال نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان الموضحة في الجداول أعلاه تم التحقق من صدق أداة الدراسة و بالتالي يمكن استنتاج بأنها ملائمة و متوافقة البناء و على درجة انسجام و تماسك مقبولة و هذا ما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي و بذلك تعتبر جميع أجزائها صادقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Validity)

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة) النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا اعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف و في أوقات مختلفة أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات، و قد استخدمت الباحثة اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس

## الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عناية-

مدى تناسق عبارات الاستبانة و انسجامها \*، حيث يعتبر المعامل مقبول احصائيا إذا كانت نسبته أكبر من 60 % و كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كان ثبات الاستبانة قوي. (1) و نتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 11.IV: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0,956	0,978	22	الجزء الأول: نظام النكاه الاقتصادي المطبق بالمؤسسة
0,822	0,907	08	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
0,743	0,862	08	المحور الثاني: تأمين و حماية الإرث المعرفي
0,788	0,888	06	المحور الثالث: نشاط الضغط و التأثير
0,923	0,961	26	الجزء الثاني: الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي
0,914	0,956	48	جميع الفقرات

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يتضح من نتائج الجدول رقم (11.IV) أعلاه أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة و ذلك لكل جزء من أجزاء الاستبانة و لكل محور من محاورها، حيث تراوحت ما بين 88,80 % و 96,10 %، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الفقرات 95,60 %، ذات النتائج تشير الى أن معامل ثبات الاستبانة قوي. و بالتالي يمكن اعتبارها نسبة جيدة تصلح لأغراض البحث العلمي كونها اعلى من النسبة المقبولة و البالغة 60 % . و منه فالاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

\* للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع التالي: عبد الرحمن عدس و محي الدين توك، (1998): المدخل إلى علم النفس، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان.

(1) Jean STAFFORD, Paul BODSON, (2006) : « *L'analyse multi variée avec SPSS* », presses de l'université du Québec, CANADA, p 99.

\* معامل الصدق يقصد به ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ).

### المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع Normality Distribution Test

نستهدف بهذا الاختبار التحقق من مدى اعتدالية التوزيع و أن عينة الدراسة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي أو لا، و هذا قصد معرفة طبيعة الاختبارات التي سيتم تطبيقها إما اختبارات معلمية التوزيع (*Distribution Paramétrique*) أو اللامعلمية التوزيع (*Distribution non paramétrique*)، من أجل ذلك سيتم الاعتماد على اختبار (*Kolmogorov-Smirnov test*) حيث يستعمل فقط في حالة ما اذا كانت عينة الدراسة تفوق الـ 50 مفردة. و نتائج الاختبار موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 12.IV: نتائج اختبار اعتدالية التوزيع \**One- Sample Kolmogorov-Smirnov test*

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة Z	عدد الفقرات	المجال
0,000	2,510	22	الجزء الأول: نظام الذكاء الاقتصادي المطبق بالمؤسسة
0,000	3,022	08	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
0,000	3,361	08	المحور الثاني: تأمين و حماية الإرث المعرفي
0,000	3,531	06	المحور الثالث: نشاط الضغط و التأثير
0,001	1,923	26	الجزء الثاني: الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي
0,001	2,216	48	جميع أجزاء الاستبانة

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12.IV) أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع مجالات الاستبانة كانت أقل من مستوى الدلالة 0,05، أي أن العينة لا تتوزع توزيعا

\* اقترح العالم الروسي كلوموخروف في سنة 1933 اختبار جودة المطابقة في حالة عينة واحدة، حيث يعتمد هذا الاختبار على توزيعين احتماليين هما التوزيع الاحتمالي التراكمي النظري و التوزيع الاحتمالي التراكمي التجريبي فعند اختيار عينة عشوائية من مجتمع بتوزيع  $F(x)$  غير معروف حيث  $(x \leq \chi)$  فان الهدف هو تحديد ما اذا كانت  $F_0(x) = F(x)$  لجميع قيم  $x$  حيث  $F_0(x)$  تمثل دالة التوزيع التراكمي الفرضية، و لتحقيق هذا الهدف فإن اختبار كلوموخروف-سيمنروف لعينة واحدة ينظر الى التقارب ما بين  $F_0(x)$  و  $S(x)$  حيث  $S(x)$  تمثل دالة التوزيع التراكمي التجريبي، فإذا كان هذا التقارب ضعيف فإنه يعني عدم صحة الافتراض القائل بأن  $F_0(x) = F(x)$  و خلاف ذلك الافتراض صحيحا.

اعتداليا و بذلك فإن توزيع البيانات لمجالات الاستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي و بذلك سيتم استخدام الاختبارات غير معلمية (*Tests Non Paramétriques*) للإجابة على فرضيات الدراسة.

### المبحث الخامس: نتائج التحليل الاحصائي و اختبار فرضيات الدراسة

سيتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع محاولة تحليلها من خلال المعلومات و البيانات التي تمت الحصول عليها ضمن دراستنا الميدانية بمؤسسة فرتيال عنابة و التي هدفت إلى تبيان الدور الذي يلعبه نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا و ذلك من خلال البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة ما بين متغيري الدراسة و توضيح أثر تطبيق أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية المؤسسة الجزائرية دوليا. و من ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد اختبار فرضياتها التي وضعت موضع الاختبار من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة (الإحصاء الوصفي و تحليل الانحدار البسيط و المتعدد). كما تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من محاور الاستبانة، قصد معرفة قيمتها و تحديد مدى موافقة أو عدم موافقة الباحثين على أسئلة الاستبانة. و الجدول الموالي يوضح لنا مدلولات قيم الوسط الحسابي.

#### جدول رقم 13.IV: مدلولات قيم الوسط الحسابي

الاستجابة	المستوى	الدرجات	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	بدرجة ضعيفة جدا	1	01.00 إلى 01.80
غير موافق	بدرجة ضعيفة	2	01.81 إلى 02.60
محايد	بدرجة متوسطة	3	02.61 إلى 03.40
موافق	بدرجة كبيرة	4	03.41 إلى 04.20
موافق تماما	بدرجة كبيرة جدا	5	04.21 إلى 05.00

المصدر: الهادي بوقفلول، (2013): تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، يوم دراسي لطلبة الدكتوراه LMD، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

#### المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية

تم حساب التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة. و فيما يلي يتم تحليل بالتفصيل خصائص و سمات عينة الدراسة و الموضحة في الجدول التالي:



جدول رقم 14.IV: الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

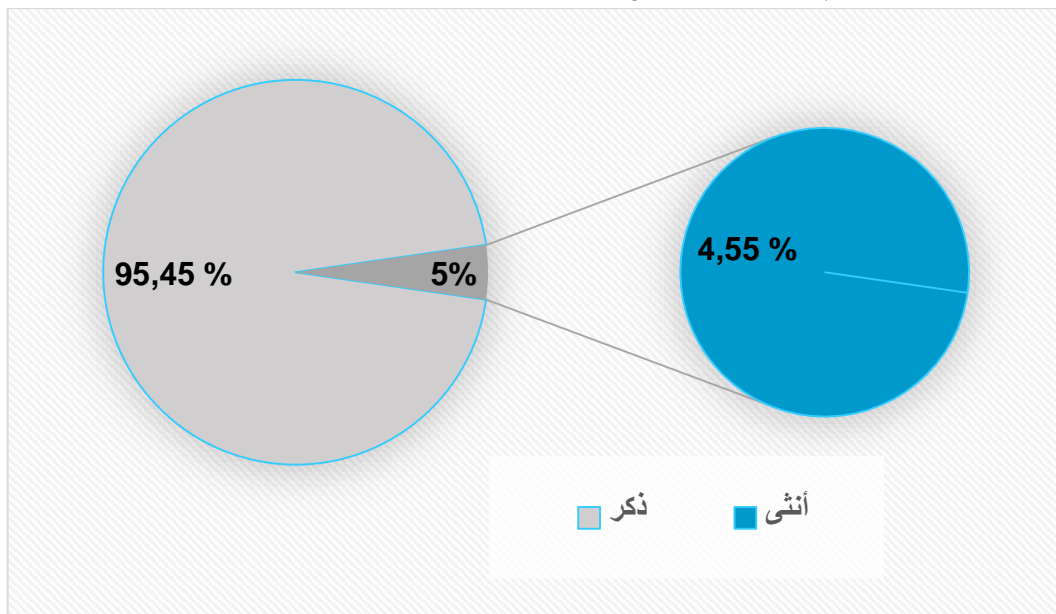
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	105	95,45
	انثى	5	4,55
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 30 سنة	-	-
	من 30 الى 39 سنة	10	9,09
	من 40 الى 49 سنة	68	62
	أكثر من 50 سنة	32	29,09
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريا	-	-
	دبلوم متوسط	04	3,63
	ليسانس	70	63,63
	ماجستير	29	26,36
	دكتوراه	07	6,36
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
المنصب الوظيفي	مدير عام	05	4,54
	نائب مدير عام	10	9,09
	مدير (إدارة/قسم/فرع/وحدة)	17	15,45
	نائب مدير (إدارة/قسم/فرع/وحدة)	59	53,63
	رئيس قسم	19	17,27
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	04	3,63
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	15,45
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	50	35,45
	من 15 سنة فأكثر	39	45,45
	<b>المجموع</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

الفرع الأول: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (14.IV) أن نسبة الذكور تبلغ 95,45 % من أفراد عينة الدراسة، أي أن النسبة الأكبر لمبحوثي الدراسة تغلب عليها فئة الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 4,55 %. و تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة البيئة الجزائرية و ثقافة المجتمع التي تلعب دورا كبيرا، حيث أن معظم الإناث ليس عندهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي و الوصول الى مراكز قيادية بسبب الانشغال و الاهتمام بالأسرة. و الشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

شكل رقم 15.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



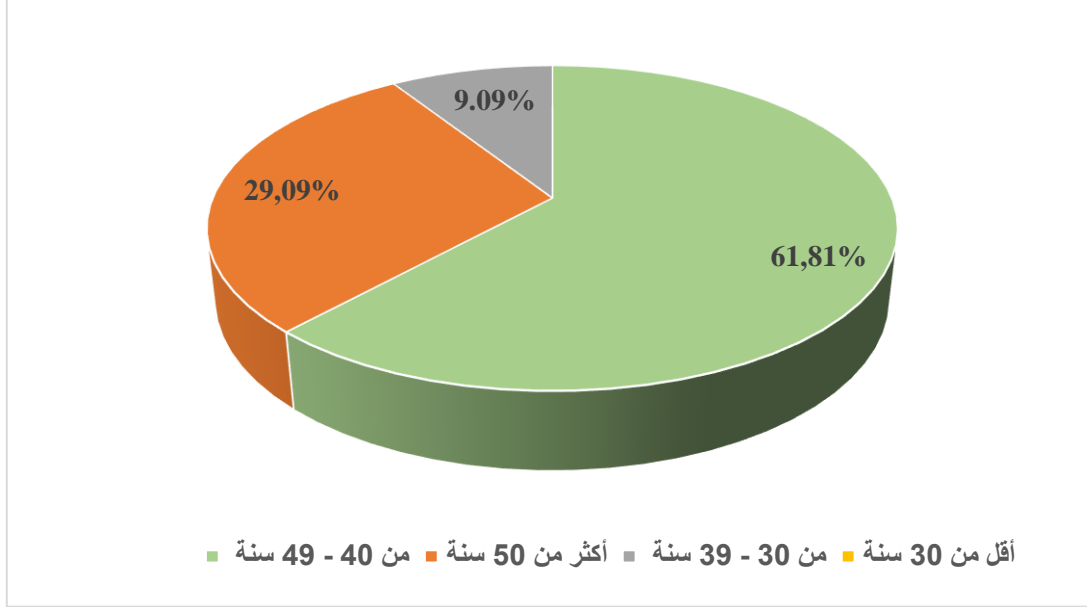
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الثاني: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (14.IV) أن الفئة العمرية (من 40 الى 49 سنة) هي الغالبة و بنسبة 61,81% و تليها الفئة العمرية (اكثر من 50 سنة) بنسبة 29,09 %، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 30 الى 39 سنة) نسبة 09,09 % و النسبة المنعدمة كانت للفئة العمرية (أقل من 30 سنة). و تعزو الباحثة ذلك إلى أن الوصول الى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة و قليل الأفراد من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبيا، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمؤسسة و متطلبات المراكز القيادية، كما أن هذه المرحلة تسمى مرحلة النضج و الوعي المتكامل. أي أن

الفئة الغالبة هي الفئة التي تتمتع بخبرة في ميدان عملها. و الشكل التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

شكل رقم 16.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

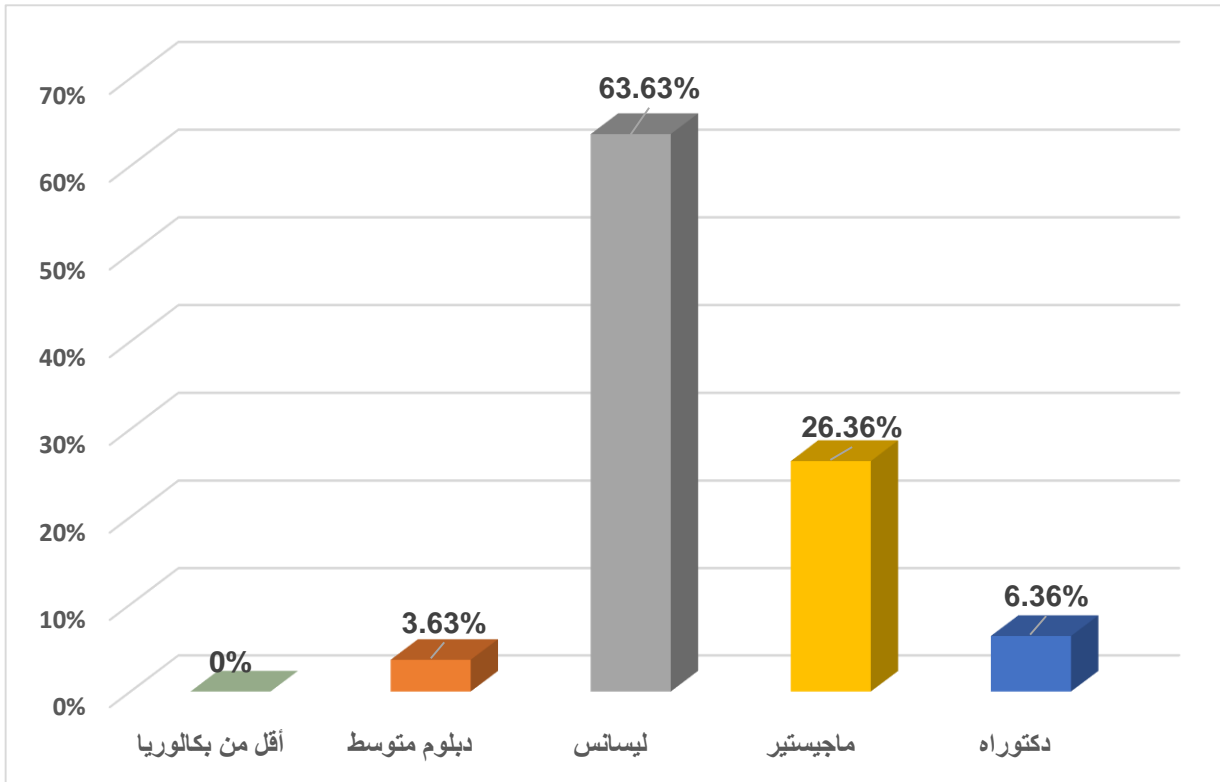


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

### الفرع الثالث: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تشير نتائج الجدول رقم (14.IV) إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بنسبة 63,63 %، بينما 26,36 % من حملة درجة ماجستير و 6,36 % من حملة الدكتوراه أما 3,63 % من حملة دبلوم متوسط. هذه النتائج تولى لنا أن غالبية مجوثي عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، كما أن هناك من حملة الدراسات العليا، و هذ يدل على حرص مؤسسة فرتيال عناية Fertial على أن تتمتع موظفوها بمؤهلات علمية معينة حسب متطلبات المنصب، إذ أن اختيار المدير المناسب في المكان المناسب يوفر للمؤسسة فرص نجاح أكبر و استثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، و يؤثر على اتخاذ القرارات و الاستجابة للمؤثرات الخارجية. و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

شكل رقم 17.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

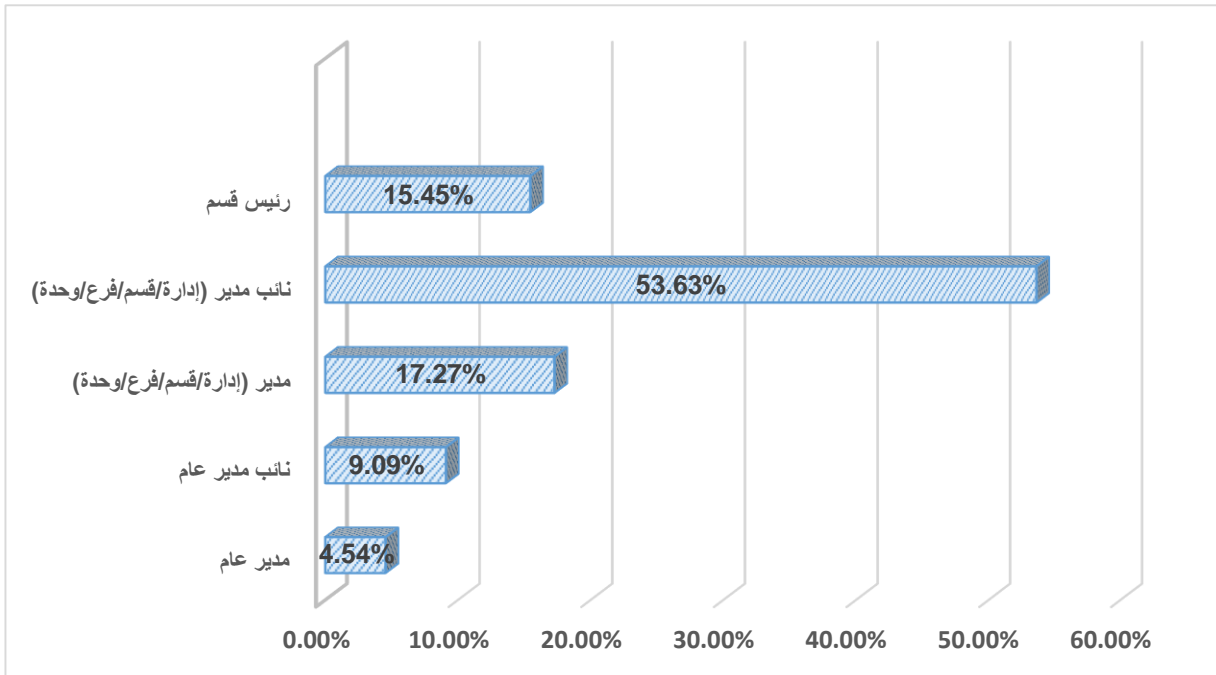


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

#### الفرع الرابع: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (14.IV) أن ما نسبته 4,54 % من مجوئي عينة الدراسة مركزهم الوظيفي مدير عام، و 9,09 % من عينة الدراسة تمثل نائب مدير عام، كما يتبين لنا أن نسبة فئة نائب المدير هي النسبة الأعلى بحيث قدرت بـ 53,63 % و يعود ذلك إلى أن الاستبانة وجهت أساسا الى ذوي المراكز العليا بالمؤسسة المبحوثة. تليها فئة المدراء بنسبة 17,27 % بعدها نسبة فئة رؤساء الأقسام بنسبة 15,45 % . و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

شكل رقم 18.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

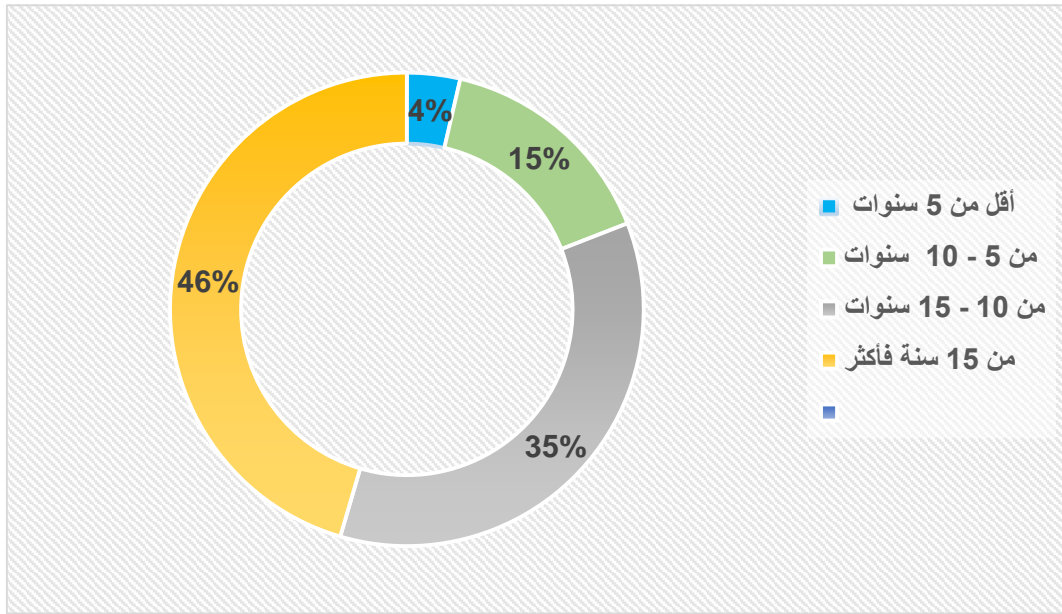


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

#### الفرع الخامس: تحليل الخصائص السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية، فقد تبين أن ما نسبته 45,45 % من المستجيبين هم ممن تزيد أقدميتهم عن 15 سنة، و أن 3,63 % منهم تقل عدد سنوات خبرتهم المهنية بمؤسسة فرتيال عنابة عن 5 سنوات، في حين أن 35,45 % هم من فئة الذي تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 سنوات و 15 سنة و ما نسبة 15,45 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات الاقدمية لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. و يتضح من النتائج أعلاه أن أعلى نسبة كانت لسنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر، و هذا ما يؤكد على ضرورة تمتع غالبية المدراء بعدد سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يساعد المدراء بالمؤسسة المبحوثة على أن يكونوا مؤثرين و يتحكمون بزمام العمل في المؤسسة و مواجهة التحديات التي تواجههم، و تزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات و اتخاذ قرارات تتوافق و اخلاقيات العمل و المؤسسة. و الشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية.

شكل رقم 19.IV: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

و بعد عرض الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية و الوظيفية يمكن استخلاص: بأن أغلبية العينة المبحوثة كانت ذكور بنسبة 95,45 % كما اتضح بأن تقريبا نسبة 62% من المبحوثين تراوحت أعمارهم من 40 الى 49سنة، و لا يوجد مدراء أعمارهم تقل عن 30 سنة، و يلاحظ أن 45,45 % من أفراد عينة الدراسة سنوات الأقدمية لديهم أكثر من 15 سنة و أن 63,63 % هم حملة الليسانس و 26,36 % من حملة الماجستير كما يتبين لنا أن نسبة فئة نائب المدير (إدارة/قسم/فرع/وحدة) هي النسبة الأعلى بحيث قدرت بـ 53, 63 %. و صفوة القول أن عند دراستنا لخصائص و سمات عينة الدراسة نجد أنها تمتلك من المميزات و الخصائص ما يجعلها قادرة على الإجابة على أسئلة الدراسة بدرجة مقبولة و لأبأس بها من الثقة.

انطلاقا من نتائج التحليل الاحصائي لخصائص عينة دراستنا يمكن استنتاج بأن هذه الأخيرة تعطي انطبعا أوليا أن أغلب أفراد عينة الدراسة يغلب عليها الطاقم الإداري الذي يتصف بالنضج و الخبرة العملية.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات و المعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة و العناصر الفرعية لكل متغير، و ذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة. حيث يستم تحليل و تفسير فقرات محاور الدراسة من خلال أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل من حيث كونه سلبيا او إيجابيا، و استخلاص النتائج النهائية على الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)\* . و تم وضع مقياس ترتيبي لدرجات الموافقة و الأهمية لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً، و ذلك من خلال حساب الحدود الدنيا و القصوى للفئات عن طريق حساب المدى  $(5-1=4)$ ، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل  $(5/4=0,8)$  ثم نضيف النتيجة بالترج ابتداء من الفئة الأولى كما هو موضح في الجدول رقم (13.IV). و لاختبار مجالات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل الى درجة الموافقة المتوسطة و هي 3 أم لا.

### الفرع الأول: تحليل فقرات محاور مجال الجزء الأول لاستبانة الدراسة (نظام الذكاء الاقتصادي)

يتضمن هذا الجزء ثلاثة محاور بحيث يحتوي على 22 فقرة، استهدفت تشخيص واقع نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة **Fertial**.

### 1. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية: البعد المعلوماتي لنظام الذكاء الاقتصادي

يبين الجدول رقم (15.IV) تحليل الفقرات المتعلقة بنشاط اليقظة الاستراتيجية المطبق بالمؤسسة موضع الدراسة و هي مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

\* متوسط أداة القياس = مجموع أوزان المقياس /  $(1+2+3+4+5) = 5 / 3$ .

جدول رقم 15.IV: استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مدلول الوسط الحسابي	الفقرات
4,78	0,531	95,6	2	بدرجة كبيرة جدا	1. مراقبة محيطها بصفة منتظمة: اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية و ثقافية مع الاستعلام عن سلوك الزبائن، الممولين و المنافسين، ...الخ.
4,18	0,609	83,6	4	بدرجة كبيرة	2. تشخيص الفرص، التهديدات و المعوقات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق تقصي عام و تحديد مخطط معلومات لكل مستويات بحوثها الدقيقة عن المعلومات و الذي يفصل كل محور: وصف الحاجيات، التعريف بالمسؤول عن البحث، التاريخ المحدد للتسليم، الوسائل المتوفرة من اجل البحث، مستوى الثقة المنتسب بالبرج،...
4,14	0,345	82,8	5	بدرجة كبيرة	3. تتوفر على أدوات جمع المعلومات مثل: بقطة على الانترنت، الاشتراك في قواعد المعلومات، رسائل المعلومات، تقارير الاستغراب المستنبطة.
1,18	0,387	23,6	8	بدرجة ضعيفة جدا	4. الاعتماد على فرق متخصصة (خبراء) خارجية لتحصيل المصوات على الصعيد القانوني، الجبائي،...الخ.
1,75	0,458	35	7	بدرجة ضعيفة جدا	5. تتوفر على خلية اتصال داخلية تسمى: خلية اليقظة.
4,09	0,419	81,8	6	بدرجة كبيرة	6. انجاز تقييم لمصادقية مصادر المعلومات والحرص على مراجعة وترتيب و تلخيص المعلومات المحصلة من اجل تضمينها في استراتيجيتها المتعلقة باتخاذ القرارات.
4,25	0,438	85	3	بدرجة كبيرة جدا	7. تتوفر على قاعدة الكترونية و شبكات اعلام الي (الانترنت، انترانت، اكسترنات) و استعمال أدوات تحليل المعلومات (جدول معالجة، برامج اعلام الي) و كذا الرجوع الى الأدوات العصرية مثل: الرسائل و قواعد معطيات داخلية، لوائح عرض، قائمة نشر،...الخ و ذلك لنشر معلوماتها.
4,91	0,289	98,2	1	بدرجة كبيرة جدا	8. التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات لدى موظفيها عن طريق: تنظيم الاجتماعات، تحرير التقارير، علبه اقتراح أفكار.
<b>3,66</b>	<b>0,328</b>	<b>73,2</b>	-	بدرجة كبيرة	<b>المجموع</b>

من إعداد: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية من خلال برنامج SPSS Version 21.0



و انطلاقا من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول أعلاه تم تحليل و ترتيب الفقرات حسب مدلول الوسط الحسابي و تم استخراج الملاحظات التالية:

بالنسبة للفقرة رقم (1) نلاحظ أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة جدا على أن مؤسسة فرتيال عناية تقوم بمراقبة محيطها بصفة منتظمة: اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية و ثقافية مع الاستعلام عن سلوك الزبائن، الممولين و المنافسين، ...الخ، حيث بلغ الوسط الحسابي (4,78) و هو أعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، بانحراف معياري قدره (0,531) الشيء الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي. كما أن أغلبية المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة جدا في كل من الفقرتين (7) و (8) بأن مؤسسة فرتيال عناية تتوفر على قاعدة الكترونية و شبكات إعلام آلي (الانترنت، انترانت، اكسترانت) و استعمال أدوات تحليل المعلومات (جدول معالجة، برامج اعلام آلي) و كذا الرجوع الى الأدوات العصرية مثل: الرسائل و قواعد معطيات داخلية، لوائح عرض، قائمة نشر،...الخ و ذلك لنشر معلوماتها. كما أن مؤسسة فرتيال عناية تحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات لدى موظفيها عن طريق: تنظيم الاجتماعات، تحرير التقارير، علية اقتراح أفكار. حيث بلغ الوسط الحسابي للفقرتين (4,58) و هو اعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، و بانحراف معياري قدره (0,363) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

و بالنسبة للفقرة رقم (2) صرحت بدرجة كبيرة أغلبية أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة فرتيال عناية تقوم بتشخيص الفرص، التهديدات و المعوقات المتعلقة بها عن طريق تقصي عام و تحديد مخطط معلومات لكل مستويات بحوثها الدقيقة عن المعلومات و الذي يفصل كل محور: وصف الحاجيات، التعريف بالمسؤول عن البحث، التاريخ المحدد للتسليم، الوسائل المتوفرة من اجل البحث، مستوى الثقة المنتسب بالبريح،...الخ. حيث بلغ الوسط الحسابي (4,18) و هو اعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، و بانحراف معياري قدره (0,609) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

كما أن المؤسسة موضع الدراسة تتوفر على أدوات جمع المعلومات مثل: يقظة على الانترنت، الاشتراك في قواعد المعلومات، رسائل المعلومات، تقارير الاستغراب المستنبطة و هذا ما صرح به المستجوبون بدرجة كبيرة في الفقرة رقم (3) من الجدول رقم (1)، حيث بلغ الوسط الحسابي (4,14) و هو اعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، و بانحراف معياري قدره (0,345) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

و لكن بيّنت نتائج التحليل الاحصائي من خلال الجدول رقم (15) بأن استجابة المبحوثين كانت بدرجة ضعيفة جدا في الفقرتين رقم (4) و (5) فيما يتعلق اعتماد مؤسسة فرتيال عنابة على فرق متخصصة (خبراء) خارجية لتحصيل المصوات على الصعيد القانوني، الجبائي،...الخ. حيث بلغ الوسط الحسابي (1,18) و هو اعلى من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، و بانحراف معياري قدره (0,387) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

و بشكل عام يتبين أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول المتعلقة بنشاط اليقظة الاستراتيجية المطبق لدى مؤسسة فرتيال عنابة يساوي (3,66) و الذي يفوق الوسط الحسابي المفترض للدراسة، و بانحراف معياري قدره (0,328) الشيء الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي. أي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة. كما يتبين لنا أن نسبة الخطأ المعياري\* للوسط الحسابي تراوحت ما بين (0,28-0,58) البالغة (0,031) و هي تعد نسب ضعيفة (أقل من 1) و بالتالي يمكن الاعتماد على الوسط الحسابي لتحليل بيانات الدراسة، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على لجوء مؤسسة فرتيال عنابة الى نشاط اليقظة الاستراتيجية كبعد استعلامي لها ضمن تحديات العصر الراهن. و بالتالي فنتائج التحليل تظهر لنا أن مدى موافقة أفراد العينة على تطبيق نشاط اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال عنابة تقع عند مستوى موافق.

## 2. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثاني: تأمين و حماية الإرث المعرفي البعد الدفاعي

### لنظام الذكاء الاقتصادي

يبين الجدول رقم (16.IV) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني لاستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور 8 فقرات استهدفنا من خلالها التعرف على مدى تأمين و حماية مؤسسة فرتيال عنابة لإرثها المعرفي.

\* الخطأ المعياري هو مقدار الخطأ الموجود في الوسط الحسابي و هو دلالة على دقة الوسط الحسابي كتقدير لمتوسط المجتمع.

جدول رقم 16.IV: استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مدلول الوسط الحسابي	الفقرات
4,91	0,289	98,2	2	بدرجة كبيرة جدا	9. تتوفر على إجراءات الأمن الموافقة لحساسية الوثائق: قواعد الترتيب، الترقيم، الاستغلال، النشر، التركيز و تؤمن معطياتها الحساسة و المالية، خاصة المهنية. و تأخذ بالإجراءات المتعلقة بعقد التامين. كذا تحرص على الوقاية من اخطار القرصنة و/او الوسائل القانونية للملكية الفكرية: التحويل، براءات الاختراع، إيداع العلامات، الرسومات، التصاميم، ظرف...الخ و ادخال بنود السرية.
5,00	0,000	100	1	بدرجة كبيرة جدا	10.تتوفر على أجهزة لأمن أنظمة معلوماتها مثل: ضد الاختلاس، الاطناب، الترقيم، تسيير قانون الدخول، تسيير الكلمات السرية، مراقبة تدفق المعلومات، الحفظ، التشفير بالإضافة الى الرجوع الى برامج و وسائل امن: نظام مكافحة التجسس، جدار الحماية.
4,07	0,324	81,4	5	بدرجة كبيرة	11.تتوفر على مساعدة تقنية لمراقبة تسيير و تدقيق نظامها.
3,85	0,425	77	7	بدرجة كبيرة	12.اللجوء الى مستشارين خارجيين فيما يتعلق بالأمن الاعلامي.
3,93	0,631	78,6	6	بدرجة كبيرة	13.مراقبة العقود الغير مطابقة لمنتوجاتها و الاشعار بذلك عند تأسيس و اطلاق منتوجات جديدة.
4,77	0,421	95,4	3	بدرجة كبيرة جدا	14.تشكيل المعارف و المهارات من اجل تجنب الخسائر الناتجة عن مغادرة موظف، فقدان المعارف و اختلاس الزبائن.
4,22	0,477	84,4	4	بدرجة كبيرة جدا	15.تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات مثل: مؤتمرات، التكوين، الملصق الإعلامي، النظام الداخلي.
5,00	0,000	100	1	بدرجة كبيرة جدا	16.ضمان مراقبة الدخول و الحماية المادية للمحلات/البنائيات: المفاتيح، رموز الدخول، الحراسة، الإنذار، أنظمة ضد الحرائق، بطاقة الزائر، سير الزيارة...الخ.
<b>4,47</b>	<b>0,256</b>	<b>89,38</b>	<b>-</b>	<b>بدرجة كبيرة جدا</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج الجدول رقم (16.IV) تولى لنا بالملاحظات التالية الذكر:

إن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت كلها تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) و تقع ضمن المجال موافق و موافق تماما، حيث بلغ المعدل العام للمتوسطات الحسابية (4,47) و بانحراف معياري (0,256)، و هي نتائج تظهر موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة فرتيال تحمي إرثها المعرفي. و أهم الفقرات التي تدل على ذلك نذكرها على التوالي: الفقرة رقم (10) "تتوفر على أجهزة لأمن أنظمة معلوماتها مثل: ضد الاختلاس، الاطناب، الترقيم، تسيير قانون الدخول، تسيير الكلمات السرية، مراقبة تدفق المعلومات، الحفظ، التشفير بالإضافة الى الرجوع الى برامج و وسائل امن: نظام مكافحة التجسس، جدار الحماية". و الفقرة رقم (16) "ضمان مراقبة الدخول و الحماية المادية للمحلات/البنائيات: المفاتيح، رموز الدخول، الحراسة، الإنذار، أنظمة ضد الحرائق، بطاقة الزائر، سير الزيارة...الخ"، (انظر الملحق رقم (50) إضافة الى الفقرة رقم (9) "تتوفر على إجراءات الأمن الموافقة لحساسية الوثائق: قواعد الترتيب، الترقيم، الاستغلال، النشر، التركيز و تؤمن معطياتها الحساسة و المالية، خاصة المهنية. و تأخذ بالإجراءات المتعلقة بعقد التأمين. كذا تحرص على الوقاية من اخطار القرصنة و/او الوسائل القانونية للملكية الفكرية: التخويل، براءات الاختراع، إيداع العلامات، الرسومات، التصاميم، ظرف...الخ و ادخال بنود السرية" التي بلغ وسطها الحسابي (4,91) و بانحراف معياري قدره (0,289).

و بالنسبة للفقرات رقم (11)، (14) و (15) فلقد بلغ وسطهم الحسابي على التوالي (4,77، 4,07، 4,22) و هي قيم تفوق الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، و بانحراف معياري قدره على التوالي (0,324، 0,421، 0,477)، الشيء الذي يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي. في حين أدنى قيمة للمتوسطات الحسابية كانت للفقرة رقم (12) " اللجوء الى مستشارين خارجيين فيما يتعلق بالأمن الاعلامي" بقيمة (3,85) و بانحراف معياري (0,425) بالرغم من أن إجابات المستجوبون تولى بدرجة كبيرة على لجوء مؤسسة فرتيال عنابة على مستشيرين خارجيين لحماية موارثها المعرفي.

و بشكل عام يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة يساوي (4,47) و هو أعلى من الوسط الحسابي المفترض (3.00) و بوزن نسبي قدر بـ 89,38% و بانحراف معياري (0,256) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي. أي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة. كما يتبين لنا أن نسبة الخطأ المعياري للوسط الحسابي تراوحت ما بين

(0,631-0,000) البالغة (0,024) وهي تعد نسب ضعيفة (أقل من 1) و بالتالي يمكن الاعتماد على الوسط الحسابي لتحليل بيانات الدراسة، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة جدا على لجوء مؤسسة فرتيال عنابة الى تدابير لحماية إرثها المعرفي كبعد دفاعي لها ضمن تحديات العصر الراهن. و بالتالي فنتائج التحليل تظهر لنا أن مدى موافقة أفراد العينة على توافر إجراءات أمنية بمؤسسة فرتيال عنابة تقع عند مستوى موافق تماما. فيمكن استنتاج على أن مؤسسة فرتيال تعمل جاهدة على حماية موروثها المعرفي بكل التدابير اللازمة ضد كل مخاطر داخلية و خارجية خاصة و أن عصرنا عصر التكنولوجيا.

3. تحليل إجابات أفراد الدراسة حول فقرات المحور الثالث: نشاط الضغط و التأثير البعد الهجومي

#### لنظام الذكاء الاقتصادي

يبين الجدول رقم (17.IV) تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث لاستبانة الدراسة، حيث تضمن المحور 6 فقرات استهدفنا من خلالها التعرف على مدى توافر نشاط الضغط و التأثير لدى مؤسسة فرتيال عنابة.

جدول رقم 17.IV: استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مدلول الوسط الحسابي	الفقرات
3,95	0,298	79	3	بدرجة كبيرة	17.البحث عن انشاء او رعاية فضاءات وسائل الاعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة و المتنوعة: نوادي البحوث، غرف استشارية، شبكات عمومية، تنظيم اداري، اقطاب تنافسية، مراكز تقنية.
3,74	0,686	74,8	4	بدرجة كبيرة	18.اتباع سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في الشبكات الاجتماعية (تويتر، فيس بوك، لينكد إين، فيديوهات، زيكي) والانضمام في الجمعيات المهنية (النقابات و الفيدراليات...) و التواصل عن طريق الصحافة (الوطنية، المهنية، المقالات و الحوارات).
1,82	0,387	36,4	5	بدرجة ضعيفة	19.فتح موقع مناقشة ومعلومات عبر الانترنت والاهتمام به.
4,34	0,654	86,8	2	بدرجة كبيرة جدا	20.الاشتراك في انجاز المعايير: ISO، شبكة ما قبل سن المعايير.
4,90	0,303	98	1	بدرجة كبيرة جدا	21.الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية و الدولية بصفة منتظمة و مكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق اهداف محددة.
1,18	0,410	23,6	6	بدرجة ضعيفة جدا	22.تعتمد على وسائل إعادة ارجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال ما إذا تم خرق نظام معلوماتها او تشويه سمعتها. كذلك اللجوء الى مكتب الضغط والتأثير من اجل حماية وترقية سمعتها وصورتها.
<b>3,321</b>	<b>0,359</b>	<b>66,433</b>	-	<b>بدرجة متوسطة</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية من خلال برنامج IBM SPSS Version 21.0

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة المتعلقة بنشاط الضغط و التأثير يفوق المتوسط بمعدل (3,321) و بانحراف معياري (0,359) و بوزن نسبي 66,433 % و هي نتيجة تؤكد موافقة المستجوبون بدرجة متوسطة اعتماد المؤسسة موضع الدراسة على أنشطة الضغط و التأثير. أي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة. كما يتبين لنا أن نسبة الخطأ المعياري للوسط الحسابي تراوحت ما بين (0,28-0,65) البالغة (0,034) و هي تعد نسب ضعيفة (أقل من 1) و بالتالي يمكن الاعتماد على الوسط الحسابي لتحليل بيانات الدراسة، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة متوسطة على لجوء مؤسسة فرتيال عناية الى أنشطة الضغط و التأثير كبعد دفاعي لها ضمن تحديات

العصر الراهن. و بالتالي فنتائج التحليل تظهر لنا أن مدى موافقة أفراد العينة على تطبيق أنشطة الضغط و التأثير بمؤسسة فرتيال عنابة تقع عند مستوى محايد.

و من أهم الفقرات في سلم الترتيب هي على التوالي: الفقرة رقم (21) " الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية و الدولية بصفة منتظمة و مكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق اهداف محددة" و الفقرة (20) " الاشتراك في انجاز المعايير: ISO، شبكة ما قبل سن المعايير"، بمتوسطات حسابية هي على التوالي: (4,90، 4,34) و بانحرافات معيارية على التوالي: (0,303، 0,654) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

كما نلاحظ تسجيل أدنى قيمة للمتوسطات الحسابية بالنسبة للفقرة رقم (19) " فتح موقع مناقشة ومعلومات عبر الانترنت والاهتمام به " بمتوسط حسابي (1,82) و بانحراف معياري (0,387) و كذا الفقرة رقم (22) " تعتمد على وسائل إعادة ارجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال ما إذا تم خرق نظام معلوماتها او تشويه سمعتها. كذلك اللجوء الى مكتب الضغط والتأثير من اجل حماية وترقية سمعتها وصورتها " بمتوسط حسابي (1,18) و بانحراف معياري (0,410).

#### 4. تحليل جميع محاور الجزء الأول لاستبانة الدراسة (نظام الذكاء الاقتصادي)

تم استخدام أحد مقاييس النزعة المركزية لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل الى درجة الموافقة المتوسطة و هي (3,00) أم لا. و نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم 18.IV: المتوسط الحسابي و قيمة الاحتمال (Sig) لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المحور
2	0,000*	73,2	3,66	المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية
1	0,000*	89,38	4,47	المحور الثاني: حماية الإرث المعرفي
3	0,000*	66,433	3,321	المحور الثالث: أنشطة الضغط و التأثير
-	<b>0,000*</b>	<b>76,34</b>	<b>3,817</b>	جميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي (3,817) و ان المتوسط الحسابي النسبي لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي يساوي 76,34 %، و أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0,000 لذلك تعتبر جميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة و هذا يعني أن هناك موافقة على فقرات جميع محاور الذكاء الاقتصادي.

ومن النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (18.IV) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي النسبي لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي قدر بـ76,34 %، و هذا يدل على توافر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمؤسسة فرتيال عنابة بمستوى جيد.
- احتل بعد حماية الإرث المعرفي المرتبة الأولى ضمن أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي له 89,38 %، و هذا ما يدل على اهتمام عينة أفراد الدراسة بالبعد المعرفي لمؤسسة فرتيال عنابة من خلال إيلاء تدابير و إجراءات أمنية تهدف الى حمايتها من المخاطر الالكترونية و المادية.
- جاء في المرتبة الثانية بعد اليقظة الاستراتيجية حيث كان المتوسط الحسابي النسبي له 73,2 %، بعدها في المرتبة الثالثة و الأخيرة بعد أنشطة الضغط و التأثير حيث المتوسط الحسابي النسبي له 66,433 %.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محاور مجال الجزء الثاني لاستبانة الدراسة (الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي)

يحتوي هذا الجزء على 26 فقرة، استهدفت تشخيص الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة على المستوى الدولي. و الجدول الآتي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لإجابات عينة أفراد الدراسة.



جدول رقم 19.IV: استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	مدلول الوسط الحسابي	الفقرات
4,17	0,403	83,4	11	بدرجة كبيرة	23. عرض منتجات وخدمات مميزة تتماشى مع حاجيات الزبائن عن طريق إنتاجية جد مرتفعة.
3,70	0,773	74	15	بدرجة كبيرة	24. الانفتاح على نشاطات من ميادين أخرى وتوسيع شبكة انتاجها لإثراء قلب عملها.
4,00	0,606	80	14	بدرجة كبيرة	25. تتوفر على فريق شراء وصيانة وقائية.
4,76	0,487	95,2	8	بدرجة كبيرة جدا	26. الاستثمار في مجال تجديد تجهيزاتها و هيكلها مثل: التركيبات الصناعية، وحدات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات التعبئة و النقل،...الخ.
1,20	0,445	24	22	بدرجة ضعيفة جدا	27. يعاني عرض المؤسسة من عقبات مرتبطة ب: نقص التجهيزات، عدم القدرة توفير الإنتاج الكافي، نقص اليد العاملة ذات الكفاءة، نقص المواد الأولية.
4,16	0,551	83,2	12	بدرجة كبيرة	28. رفع حصتها السوقية و التركيز على صورتها بسمعتها الداخلية و الخارجية.
4,09	0,499	81,8	14	بدرجة كبيرة	29. الاعتماد على تكنولوجيا عصرية و متطورة تحت رخصة اجنبية مع عمليات انتاج معقدة خاصة بكل منتج.
2,91	1,130	58,2	19	بدرجة متوسطة	30. عرض منتجات و خدمات بأسعار منخفضة حسب ما امكن و قياس تكلفة و كمية منتجاتها و خدماتها المقدمة من اجل تخفيض الأسعار.
4,90	0,330	98	4	بدرجة كبيرة جدا	31. الالتزام بعرض منتجاتها و خدماتها بالمواعيد المتفق عليها.
4,12	0,324	82,4	13	بدرجة كبيرة	32. مراجعة و مراقبة جودة عملياتها/وظائفها/منتجاتها و خدماتها.
4,09	0,289	81,8	14	بدرجة كبيرة	33. عرض منتجات و خدمات ذات جودة عالية.
5,00	0,000	100	1	بدرجة كبيرة جدا	34. تتوفر علامات تجارية و على شهادات دولية مثل: ISO9001, ISO14001, ISO260000 و التطلع لشهادات أخرى.
4,96	0,188	99,2	2	بدرجة كبيرة جدا	35. تتوفر على دليل الجودة.
3,66	1,236	73,2	16	بدرجة كبيرة	36. إعطاء أهمية أكثر بالابتكار و الحداثة و انجاز نشاطات البحث و التطوير داخل مخابرها.
1,96	0,427	39,2	21	بدرجة ضعيفة	37. تتوفر على مصلحة او خلية ابتكار و ابداع.

## الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Ferial – عناية-

بدرجة كبيرة جدا	5	97,8	0,367	4,89	38.تتوفر على استراتيجية تسويق تسمح لها بإنجاز برامج ولاء و الاهتمام بزبائنها عن طريق تقييم نسبة رضى زبائنها، و الرد على الشكاوي و توفير مساعدة ما بعد البيع.
بدرجة كبيرة جدا	7	95,6	0,531	4,78	39.توفير برامج تكوين ذات جودة لمساعدتها.
بدرجة ضعيفة	20	43,6	0,988	2,18	40.تطور نشاطات انتاج جديدة بالخارج و تستهدف الأسواق الخارجية عن طريق التعاون مع مؤسسات وطنية و/او دولية.
بدرجة كبيرة جدا	9	93,6	0,801	4,68	41.تطابق منتجات المؤسسة مع الطلبات الخارجية فيما يتعلق بالسعر و الجودة و المعايير الدولية...الخ.
بدرجة كبيرة جدا	6	96	0,424	4,80	42.اتباع سياسة تجارية فعالة (المندوبين التجارية، قيادة قوى البيع، انشاء مجموعة من المنتجات بسعر منخفض، تحديد قناة بيع، سياسة التعريفية الجمركية او حتى لائحات بينات البيع كذلك).
بدرجة كبيرة	14	81,8	0,289	4,09	43.تتوفر على شبكة توزيع واسعة على المستوى الوطني و الجهوي و الدولي.
بدرجة كبيرة جدا	10	86,4	0,765	4,32	44.تتوفر على يد عاملة ذات كفاءة من اجل تصدير منتجاتها او مختصين مكونين في: التجارة الدولية، التسويق الدولي، استراتيجية دولية، الامداد الدولي.
بدرجة كبيرة جدا	1	100	0,000	5,00	45.الاعتماد على أجهزة خاصة لتصدير منتجاتها مثل: مراقبة درجة الحرارة، الاشعار بالمنتجات الهشة، الترخيص، الرخصة، التغليف، التعبئة الخاصة، التوافق التقني، احترام المعايير الخارجية.
بدرجة كبيرة جدا	3	98,8	0,245	4,94	46.تتوفر على ايداعات او على محلات متطورة على كل التراب الجزائري من اجل إرضاء حاجيات الزبائن وتأمين التموين المستمر.
بدرجة كبيرة	17	70,8	1,011	3,54	47.تسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا ودوليا.
بدرجة كبيرة	18	68,6	1,079	3,43	48.انجازها وامتلاكها لمشاريع خارج الحدود الجغرافية.
<b>بدرجة كبيرة</b>	<b>-</b>	<b>80,253</b>	<b>0,445</b>	<b>4,013</b>	<b>المجموع</b>

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

انطلاقا من نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم (19.IV) أعلاه تم تحليل و ترتيب الفقرات

حسب مدلول الوسط الحسابي و تم استخراج الملاحظات التالية:

من أبرز الفقرات في سلم الترتيب التي شهدت موافقة بشدة هي على التوالي: الفقرة رقم (34) " تتوفر علامات تجارية و على شهادات دولية مثل: ISO9001, ISO14001, ISO260000 و التطلع لشهادات أخرى " و الفقرة (45) " الاعتماد على أجهزة خاصة لتصدير منتجاتها مثل: مراقبة درجة الحرارة، الأشعار بالمنتجات الهشة، الترخيص، الرخصة، التغليف، التعبئة الخاصة، التوافق التقني، احترام المعايير الخارجية "، بمتوسطات حسابية هي على التوالي: (5,00، 5,00) و بانحرافات معيارية على التوالي: (0,000، 0,000) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي.

كما أن من أهم الفقرات التي كانت إجابات المستجوبون لها بالموافقة الشديدة يمكن ذكر كلا من: الفقرة (35) " تتوفر على دليل الجودة"، (46) " تتوفر على ايداعات او على محلات متطورة على كل التراب الجزائري من اجل إرضاء حاجيات الزبائن وتأمين التموين المستمر"، (31) " الالتزام بعرض منتجاتها و خدماتها بالمواعيد المتفق عليها "، (38) " تتوفر على استراتيجية تسويق تسمح لها بإنجاز برامج ولاء و الاهتمام بزبائننا عن طريق تقييم نسبة رضى زبائننا، و الرد على الشكاوي و توفير مساعدة ما بعد البيع "، (42) " اتباع سياسة تجارية فعالة (المندوبين التجارية، قيادة قوى البيع، انشاء مجموعة من المنتجات بسعر منخفض، تحديد قناة بيع، سياسة التعريف الجمركية او حتى لائحات بينات البيع كذلك) "، (39) " توفير برامج تكوين ذات جودة لمساعدتها "، (26) " الاستثمار في مجال تجديد تجهيزاتها و هياكلها مثل: التركيبات الصناعية، وحدات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات التعبئة و النقل... الخ " و (41) " تطابق منتجات المؤسسة مع الطلبات الخارجية فيما يتعلق بالسعر و الجودة و المعايير الدولية... الخ " حيث بلغت قيم المتوسطات الحسابية لها على التوالي: (4,68، 4,76، 4,78، 4,80، 4,89، 4,90، 4,94، 4,96) و تفوق المتوسط الحسابي المفترض (3.00) و تقع ضمن المجال موافق و موافق تماما، و بانحرافات معيارية (0,188، 0,245، 0,330، 0,367، 0,424، 0,531، 0,487، 0,801)، مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

كما نلاحظ تسجيل أدنى قيمة للمتوسطات الحسابية بالنسبة للفقرة رقم (27) " يعاني عرض المؤسسة من عقبات مرتبطة بـ: نقص التجهيزات، عدم القدرة توفير الإنتاج الكافي، نقص اليد العاملة ذات الكفاءة، نقص المواد الأولية " بمتوسط حسابي (1,20) و بانحراف معياري (0,445) حيث بلغ الوزن النسبي 24 % و الفقرة رقم (37) " تتوفر على مصلحة او خلية ابتكار و ابداع " بمتوسط حسابي (1,96) و بانحراف معياري (0,427) و وزن نسبي 39,2 % و كذا الفقرة (30) " عرض منتجات و خدمات بأسعار منخفضة

حسب ما أمكن و قياس تكلفة و كمية منتوجاتها و خدماتها المقدمة من اجل تخفيض الأسعار " بمتوسط حسابي (2,91) و بانحراف معياري (1,130) بوزن نسبي 58,2%، إضافة الى الفقرة (40)" تطور نشاطات انتاج جديدة بالخارج و تستهدف الأسواق الخارجية عن طريق التعاون مع مؤسسات وطنية و/او دولية " بمتوسط حسابي (2,18) و بانحراف معياري (0,988) بوزن نسبي 43,6%.

و بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة المتعلقة بالوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة على المستوى الدولي يفوق المتوسط بمعدل (4,013) و بانحراف معياري (0,445) و بوزن نسبي 80,253% و هذه النتيجة تؤكد موافقة المستجوبون بدرجة كبيرة على أن المؤسسة موضع الدراسة تعمل جاهدة على تحسين و رفع تنافسيتها دوليا من خلال قيامها بالعديد من النشاطات. أي عدم وجود تباين كبير بين آراء أفراد عينة الدراسة. كما يتبين لنا أن نسبة الخطأ المعياري للوسط الحسابي تراوحت ما بين (0,118-0,000) البالغة (0,042) و هي تعد نسب ضعيفة (أقل من 1) و بالتالي يمكن الاعتماد على الوسط الحسابي لتحليل بيانات الدراسة، مما يدل على أن المستجوبون يصرحون بدرجة كبيرة على أن مؤسسة فرتيال عنابة تطور وضعيتها التنافسية على الصعيد الدولي. و بالتالي فنتائج التحليل تظهر لنا أن مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ذلك.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة و النتائج المتوصل اليها

بعد توضيح الجانب المنهجي و الاجرائي للدراسة الذي اعتمدت فيه الباحثة على استبانة كأداة لجمع البيانات، و توزيعها على عينة هدفية من موظفي مؤسسة فرتيال عنابة، و بعد توضيح مجتمع و عينة الدراسة و التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة باعتبارهما شرطان مهمان يحددان مدى جودة البيانات و قدرتها على اختبار صحة الفرضيات بموضوعية، و كذا الاختبارات المستخدمة من أجل دراسة مدى صحة الفرضيات المطروحة. سيتم من خلال هذا المطلب اختبار مختلف فرضيات الدراسة وذلك باستعمال البيانات المتحصل عليها من مستجوبي استبانة دراستنا و من ثم الإجابة عن أسئلتها و في الأخير سيتم تفسير و استخلاص نتائج الدراسة، بالإضافة الى اقتراح بعض التوصيات.

الفرع الأول: الاختبار الاحصائي لفرضيات الدراسة

أولاً: نتائج تحليل و مناقشة الفرضية الأساسية الأولى

الفرضية الأولى من دراستنا تنص على مدى توافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial، و لاختبارها سيتم استخدام اختبار T مجموعة واحدة (One Sample T Test) حيث أن هذا الاختبار يعتمد فقط على فرضين و هما الفرض الابتدائي و الفرض البديل و تكون هذه الفروض غالبا حول متوسط مجتمع أو تباين مجتمع،...الخ.. و الجدول الآتي سيوضح نتائج الاختبار.

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا يتتوافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial.

الفرضية البديلة:  $H_1$  يتوافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial.

جدول رقم 20.IV: نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الأساسية الأولى

قيمة T الجدولية 1,984		قيمة الاختبار 3,86			المتغير
فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية ddl	قيمة T
الحد الأعلى لفترة الثقة	الحد الأدنى لفترة الثقة				
3,92	3,80	3,861	0,000*	109	134,618

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تم استعمال اختبار T TEST (انظر الملحق رقم (34)) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير و التي تساوي 3,86 كما هو موضح في الجدول رقم (20.IV)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (134,618) و هي أكبر من قيمة T الجدولية و التي تبلغ قيمتها (1,984) حسب توزيع STUDENT و ذلك عند درجة حرية (Degré de liberté)  $v=108$ ، كما من خلال نتائج الاختبار المبينة

الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عنابة-

في الجدول توضح لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يقود الى رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة أي يتوافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة FERTIAL .

و تتفرع الفرضية الأساسية الأولى لدراستنا الى فرضيات فرعية و التي سيتم اختبارها فيما يأتي:

1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا تطبق مؤسسة فرتيال عنابة Fertial بعد اليقظة الاستراتيجية.

الفرضية البديلة:  $H_1$  تطبق مؤسسة فرتيال عنابة Fertial بعد اليقظة الاستراتيجية.

جدول رقم 21.IV: نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة T الجدولية 1,984		قيمة الاختبار 3,66			المتغير	
فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية ddl	قيمة T	اليقظة الاستراتيجية
الحد الأعلى لفترة الثقة	الحد الأدنى لفترة الثقة					
3,72	3,60	3,66	0,000	109	116,902	

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تم استخدام اختبار T TEST (انظر الملحق رقم (35)) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير و التي تساوي 3,66 كما هو موضح في الجدول رقم (21.IV)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (116,902) و هي أكبر من قيمة T الجدولية و التي تبلغ قيمتها (1,984) حسب توزيع STUDENT و ذلك عند درجة حرية (Degré de liberté)  $v=108$ ، كما من خلال نتائج الاختبار المبينة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يقود الى رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى لدراستنا التي تنص

على أن مؤسسة فرتيال عنابة FERTIAL تطبق نشاط اليقظة الاستراتيجية كبعد استعلامي لنظام الذكاء الاقتصادي.

## 2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا تعمل مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على حماية إرثها المعرفي.

الفرضية البديلة:  $H_1$  تعمل مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على حماية إرثها المعرفي.

### جدول رقم 22.IV: نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة T الجدولية 1,984		قيمة الاختبار 4,47			المتغير	
فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية ddl	قيمة T	حماية الإرث المعرفي
الحد الأعلى لفترة الثقة	الحد الأدنى لفترة الثقة					
4,52	4,42	4,469	0,000	109	183,226	

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تم استعمال اختبار T TEST (انظر الملحق رقم (36)) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير و التي تساوي 4,47 كما هو موضح في الجدول رقم (22.IV)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (183,226) و هي أكبر من قيمة T الجدولية و التي تبلغ قيمتها (1,984) حسب توزيع STUDENT و ذلك عند درجة حرية (Degré de liberté)  $v=108$ ، كما من خلال نتائج الاختبار المبينة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يقود الى رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة الفرعية الثانية لدراستنا التي تنص على أن مؤسسة فرتيال عنابة FERTIAL تعمل على حماية إرثها المعرفي كبعد دفاعي لنظام الذكاء الاقتصادي.

(3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا تعتمد مؤسسة فرتيال عناية Ferial على نشاط الضغط و التأثير .

الفرضية البديلة:  $H_1$  تعتمد مؤسسة فرتيال عناية Ferial على نشاط الضغط و التأثير .

جدول رقم 23.IV: نتائج اختبار One Sample T Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة T الجدولية 1,984		قيمة الاختبار 3,32			المتغير
فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجة الحرية ddf	قيمة T
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة				
3,39	3,25	3,318	0,000	109	96,810

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تم استعمال اختبار T TEST (انظر الملحق رقم (37)) بناء على قيمة الوسط الحسابي للمتغير و التي تساوي 3,32 كما هو موضح في الجدول رقم (23.IV)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت (96,810) و هي أكبر من قيمة T الجدولية و التي تبلغ قيمتها (1,984) حسب توزيع STUDENT و ذلك عند درجة حرية (Degré de liberté)  $v=108$ ، كما من خلال نتائج الاختبار المبينة في ذات الجدول يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من قيمة الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ، مما يقود الى رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى لدراستنا التي تنص على أن مؤسسة فرتيال عناية FERTIAL تعتمد على نشاط الضغط و التأثير كبعد هجومي لنظام الذكاء الاقتصادي.



### ثانيا: نتائج تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الأساسية الثانية على أنه هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

الفرضية العدمية:  $H_0$  توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.

الفرضية البديلة:  $H_1$  لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.

لاختبار الفرضية الثانية لدراستنا و فرضياتها الفرعية سيتم اللجوء الى تحليل الارتباط بين متغيرين باستخدام إجراء correlate الذي يمكن الباحث باستخدام طريقة لقياس الارتباط المستقيم أو الخطي linear relationship بين متغيرين أو أكثر و ينتج عن هذه العملية قيمة إحصائية توضح قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة و تعرف هذه القيمة باسم معامل الارتباط و يحتوي برنامج SPSS على طريقتين لحساب هذه العلاقة و ينتج الإجراء الاحصائي الأول ارتباط بيرسون Pearson's الذي يناسب البيانات المستمدة من التوزيع المعتدل normal distribution و التي تخضع للمقياس interval scale أما الإجراء الاحصائي الثاني البارامترى NONPAR CORRELATE فهو يناسب البيانات التي تخضع للمقياس الترتيبي Ordinal scale حيث تحتوي على فئات كثيرة عن جداول ذات تبويب مزدوج cross tabulation و تمكن الباحث من استخدام معامل ارتباط سبيرمان spearman أو معامل الارتباط المعروف باسم كندال kendall rank-order correlation أو كليهما. و بما أن بيانات دراستنا لا تتبع التوزيع الطبيعي فبذلك سيتم الاعتماد على معامل الارتباط المناسب للاختبارات غير معلمية.

بغرض قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة يتم استخدام الارتباط\* الخطي المتعدد هذا الأخير الذي يعد مقياسا لاتجاه و قوة العلاقة الخطية بين أكثر من متغيرين أحدها متغيرات تابعة و الأخرى مستقلة. (1) فتحليل

\* الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر درجة قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر، و دون النظر الى السببية بينهما، فقد يرتبط متغيرين بعلاقة خطية أو غير خطية و قد لا تكون بينهما أي علاقة على وجه الاطلاق. للاستزادة حول الموضوع يمكن الاطلاع على المرجع التالي:

محمد صبحي أبو صالح و عدنان محمد عوض، (2005): مقدمة في الإحصاء: مبادئ و تحليل باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان.

(1) محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الاحصائي باستخدام برمجية (SPSS version 15-16)، دار جديد للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، ص 369.

الارتباط يبحث في دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة ما إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبطا بتغير الأخرى، و بعبارة أخرى فإن تحليل الارتباط يعنى بقياس قوة و اتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون التعرض لدراسة العلاقة السببية بينهما. و تبدأ دراسة الارتباط بافتراض وجود العلاقة منطقيا، و يمكن تقسيم الارتباط الى عدة أنواع: (1)

من حيث قوة الارتباط فهناك ارتباط تام (Complete Correlation) و ارتباط غير تام (Incomplete Correlation)، من حيث عدد المتغيرات فهناك ارتباط بسيط (Simple Correlation) الذي يدرس العلاقة بين متغيرين فقط و ارتباط متعدد (Multiple Correlation) الذي يدرس العلاقة بين أكثر من متغيرين. كما أن هناك من حيث شكل العلاقة و يشمل ارتباط خطي (Linear Correlation) حيث تمثل العلاقة بين المتغيرين في هذه الحالة بخط مستقيم أو نموذج خطي بسيط، و تعني العلاقة بأن التغير في أحد المتغيرين يكون ثابتا إذا زاد المتغير الآخر بمقدار ثابت مهما كانت نقطة البداية. و ارتباط غير خطي (Non-Linear Correlation) حيث تمثل العلاقة بين المتغيرين أو أكثر بنموذج غير خطي، و تعني هذه العلاقة بأن التغير في أحد المتغيرين إذا زاد المتغير الآخر بمقدار معين يكون غير ثابت. كما أن العلاقة تختلف بين متغيرين من حالة الى لأخرى، ومن وضع لآخر، فقد يزيد أحد المتغيرين بزيادة الآخر و تكون العلاقة طردية، و قد يزيد أحد المتغيرين و يقل الآخر أي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، و قد لا تكون هناك علاقة بين المتغيرين أي لا يوجد ارتباط بين المتغيرين أي ان المتغيرين مستقلين عن بعضهما البعض. (2)

لقد تم الاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان (Coefficient De Corrélation De Spearman) و الذي يرمز له بـ (R) لاختبار الفرضية الثانية، بين كل المتغيرات المستقلة مجتمعة و المتغير التابع للدراسة، حيث تتحقق العلاقة عندما تكون القيم الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 ، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط (R) بين الواحد الصحيح الموجب و الواحد الصحيح السالب كما يلي: (3)

$$-1 \leq R \leq +1$$

(1) شفيق العتوم، (2004): طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهل، عمان، الأردن، ص 416-417.

(2) أحمد محمد الطيب، (1999): الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية، ص 109.

(3) Jean STAFFORD & Paul BODSON, (2006): *L'analyse multi-variée avec SPSS*, Presses de l'université du Québec, Canada, p142.

فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فهذا يعني أن العلاقة بين المتغيرات تحت الدراسة قوية جدا و العكس صحيح، و إذا اقتربت القيمة من الصفر فهذا يعني أن العلاقة ضعيفة جدا. و يوضح الجدول التالي العلاقة بين متغيري الدراسة و ذلك عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0,05$ ).

جدول رقم 24.IV: نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000*	0,980	نظام الذكاء الاقتصادي
N=110	درجة الثقة 95%	

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  هذا يعني لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة. و إذا كانت قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية فإن هناك علاقة معنوية بين متغيرين من متغيرات الدراسة أو ما بين متغيرات الدراسة. (مع العلم بأن قيمة R الجدولية تقدر بـ 0,194 عند درجة حرية  $n-2=108$  و مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ).

يبين الجدول رقم (24.IV) أعلاه أن معامل الارتباط الخطي R يساوي (0,980) (انظر الملحق رقم (38)) و هي نسبة مرتفعة جدا قريبة من الواحد الصحيح. كما أن نتائج الجدول تولي لنا بالقيمة الاحتمالية (Sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . من هنا يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية هامة ما بين متغيري الاختبار. هذه النتائج تشير على أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات

المستقلة مجتمعة (أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي) و المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة).  
مما يقتضي قبول الفرضية العدمية و رفض الفرضية البديلة .

و استكمالاً للعمليات الوصفية و التشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي يمكن  
تبيان العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال  
عنابة) و دراستها بشكل موسع و مفصل من خلال التمثيل البياني الذي انجز من خلال البرنامج  
الاحصائي SPSS بحيث أن البرنامج نفسه يوفر برنامج فرعي يسمى Scattergram الذي ينتج  
رسماً بيانياً بالنقاط المبعثرة Scatter plot diagram بين المتغيرين و بذلك يمكن رؤية نمط  
العلاقات بشكل واضح. أنظر الملحق رقم (39).

إن الفرضية الرئيسية الثانية تنفرد بفرضيات فرعية و التي سيتم اختبارها فيما يلي:

#### 1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

و التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد  
نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دولياً.  
الفرضية العدمية:  $H_0$  توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد  
نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دولياً عند مستوى معنوية 5% .  
الفرضية البديلة:  $H_1$  لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد  
نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دولياً عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم 25.IV: نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة

فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000*	0,939	اليقظة الاستراتيجية
0,000*	0,671	الفقرة 01
0,000*	0,756	الفقرة 02
0,000*	0,596	الفقرة 03
0,000*	0,670	الفقرة 04
0,000*	0,771	الفقرة 05
0,000*	0,672	الفقرة 06
0,000*	0,752	الفقرة 07
0,000*	0,499	الفقرة 08
درجة الثقة 95%	قيمة R الجدولية تقدر بـ 0,194 عند درجة حرية n-2=108 و مستوى دلالة $\alpha=0.05$	

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

إن تحليل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة أظهر لنا انطلاقا من نتائج الجدول رقم (25.IV) أنه هناك علاقات ارتباطية طردية إحصائية ما بين فقرات المحور الأول (اليقظة الاستراتيجية) من استبانة الدراسة و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة حيث يمكن ملاحظة وجود علاقات إحصائية قوية ما بين كل من الفقرات رقم (02)، (07)، (06)، (05)، (01) و (04) و تنافسية مؤسسة

فرتيال عنابة، و هذا ما يبيّن بأنه كلما اعتمدت المؤسسة على مراقبة و اصغاء محيطها الخارجي لكل تهديدات و فرص تواجهها عن طريق استخدامها لقواعد الكترونية و تكنولوجيا عصرية في ذلك و انشاء خلايا اتصال داخلية تدعى بخلايا اليقظة فإن ذلك يرفع من تنافسيتها على الصعيد الدولي و الوطني. بينما أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية أن هناك علاقات إحصائية متوسطة لكل من الفقرتين رقم (03) و (08) حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهما على التوالي (0,596) و (0,499) و التي تخص توفر المؤسسة موضع الدراسة على أدوات جمع المعلومات مثل اليقظة على الانترنت، الاشتراك في قواعد المعلومات،... الخ و التيقظ الجيد للمعلومات و الحرص على ترسيخ ثقافة تبادل المعلومات لدى موظفيها.

كما يبين الجدول رقم (25.IV) أعلاه أن معامل الارتباط الخطي الكلي **R** بين متغير اليقظة الاستراتيجية و متغير تنافسية المؤسسة دوليا يساوي (0,939) (انظر الملحق رقم (40)) هذه القيمة تعد قيمة مرتفعة جدا قريبة من الواحد الصحيح. مما يمكن من استنتاج علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية هامة ما بين بعد اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة. كما أن نتائج الجدول تولى لنا بالقيمة الاحتمالية (Sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . هذه النتائج تشير على أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيري الاختبار. مما يدعو الباحثة إلى رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و ذلك عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha=0.05$ .

و استكمالاً للعمليات الوصفية و التشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي يمكن تبيان العلاقة الارتباطية بين متغيري الاختبار (اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) و دراستها بشكل موسع و مفصل من خلال التمثيل البياني الذي انجز من خلال البرنامج الاحصائي SPSS. أنظر الملحق رقم (41).

## (2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

و التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.

الفرضية العدمية:  $H_0$  توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة:  $H_1$  لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.

جدول رقم 26.IV: نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة

فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000*	0,921	حماية الإرث المعرفي
0,000*	0,499	الفقرة 09
0,000*	0,897	الفقرة 10
0,000*	0,542	الفقرة 11
0,000*	0,656	الفقرة 12
0,000*	0,673	الفقرة 13
0,000*	0,727	الفقرة 14
0,000*	0,774	الفقرة 15
0,000*	0,678	الفقرة 16
درجة الثقة 95%	قيمة R الجدولية تقدر بـ 0,194 عند درجة حرية $n-2=108$ و مستوى دلالة $\alpha=0.05$	

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

إن نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (26.IV) تولى بوجود علاقات ارتباط موجبة ما بين جميع فقرات المحور الثاني (حماية الإرث المعرفي) لاستبانة الدراسة و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث أن هناك علاقات قوية ما بين الفقرات رقم (15) و (14) إذ بلغ معامل الارتباط R لكل منها على التوالي (0,774) و (0,727) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و بالتالي كلما المؤسسة حرصت على حماية المعارف و المهارات التي يمكن أن تفقدها أو تتسرب عند مغادرة موظف أو فقدانه أو اختلاس زيون و كلما عملت جاهدة على تحسيس موظفيها فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة معلوماتها عن طريق دورات تكوينية، مؤتمرات،...الخ كلما تحسنت وضعيتها التنافسية سواء على المستوى الوطني أو الدولي. كما أن نتائج الجدول رقم (26.IV) أظهرت علاقات ارتباط موجبة متوسطة ما بين كل من الفقرتين رقم (09) و (11) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة.

كما أن نتائج الجدول رقم (26.IV) أعلاه لتحليل الارتباط تؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير حماية الإرث المعرفي و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، إذ بلغ معامل الارتباط البسيط الكلي R ما بين متغيري الاختبار (0,921) (انظر الملحق رقم (42)) هذا ما يسمح لنا باستنتاج العلاقة القوية الموجبة ما بين المتغيرين المذكورين، و بما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يدعو الباحثة برفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا. و استكمالاً للعمليات الوصفية و التشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي يمكن تبيان العلاقة الارتباطية بين متغيري الاختبار (متغير حماية الإرث المعرفي و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) و دراستها بشكل موسع و مفصل من خلال التمثيل البياني الذي انجز من خلال البرنامج الاحصائي SPSS. أنظر الملحق رقم (43).

### 3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا. حيث أن فرضيات موضع الاختبار متمثلة في:



الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عنابة-

الفرضية العدمية:  $H_0$  توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.

الفرضية البديلة:  $H_1$  لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.

جدول رقم 27.IV: نتائج تحليل الارتباط الخطي بين بعد نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة

فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا		المتغير التابع Y
القيم الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط R Rho de Spearman	المتغير المستقل X
0,000*	0,958	نشاط الضغط و التأثير
0,000*	0,499	الفقرة 17
0,000*	0,672	الفقرة 18
0,000*	0,670	الفقرة 19
0,000*	0,879	الفقرة 20
0,000*	0,522	الفقرة 21
0,000*	0,656	الفقرة 22
درجة الثقة 95%	قيمة R الجدولية تقدر بـ 0,194 عند درجة حرية n- 108=2 و مستوى دلالة $\alpha=0.05$	

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27.IV) أعلاه يمكن ملاحظة وجود علاقات إحصائية موجبة ما بين فقرات المحور الثالث (متغير نشاط الضغط و التأثير) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث أن معامل الارتباط البسيط  $R$  ما بين الفقرة رقم (20) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة بلغ (0,879) و هو يدل على وجود علاقة قوية ما بينهما و بالتالي يمكن القول بأن الاشتراك و انجاز معايير و مواصفات الايزو له دور كبير في رفع تنافسية المؤسسة. كما أن قيمة الارتباط البسيط  $R$  ما بين الفقرة رقم (18) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة بلغ ب(0,672) و هو يدل على وجود علاقة قوية موجبة ما بين المتغيرين و هذا ما يسمح لنا باستنتاج أن اتباع المؤسسة لسياسة اتصال فعّالة عن طريق اشتراكها في الشبكات الاجتماعية و انضمامها في الجمعيات المهنية و التواصل عن طريق الصحافة يؤدي حتما الى رفع و تحسين تنافسيتهادوليا و أيضا فتح مواقع مناقشة و معلومات عبر الاهتمام يؤدي الى رفع تنافسيتهادوليا و هذا ما أكدته معامل الارتباط ما بين الفقرة رقم (19) و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و هذا حسب مستجوبيها. بينما معاملات الارتباط لكل من الفقرات رقم (17) و (21) توول الى وجود علاقات ارتباط موجبة متوسطة ما بينها و بين متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0,499) و (0,522).

و لكن من خلال الجدول رقم (27.IV) لتحليل الارتباط الخطي نلاحظ بأن القيمة الكلية لمعامل ارتباط سبيرمان بلغ (0,958) (انظر الملحق رقم (44)) و هي قيمة جد عالية قريبة من الواحد الصحيح الشيء الذي يؤكد لنا تواجد علاقة إحصائية جد هامة موجبة و قوية ما بين متغير نشاط الضغط و التأثير و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و بما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي قيمة أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يقتضي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا و ذلك عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يمكن تبين العلاقة الارتباطية بين متغيري الاختبار (متغير نشاط الضغط و التأثير و متغير تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) و دراستها بشكل موسع و مقصّل من خلال التمثيل البياني الذي انجز من خلال البرنامج الاحصائي SPSS. أنظر الملحق رقم (45).

### ثالثا: نتائج تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة

تهدف الفرضية الثالثة لدراستنا لتبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة. و هذا ما سيتم اختباره فيما يلي:

**الفرضية الأساسية الثالثة: يؤثر نظام الذكاء الاقتصادي تأثيرا ذا دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.**

بهدف اختبار الفرضية الأساسية الثالثة نلجأ الى اختبار تحليل الانحدار \* الخطي البسيط ( Sample Linear Resgression) الذي يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضع الدراسة. حيث أن الهدف من اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في التغير التابع الناتجة عن أثر متغير مستقل واحد، و لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع تكون على الشكل التالي: (1)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \varepsilon_i$$

حيث:

**Y<sub>i</sub>**: قيمة متغير الاستجابة -المتغير التابع- في التكرار **i**.

**X<sub>i</sub>**: ثابت معلوم و هو قيمة المتغير المستقل في التكرار **i**.

**β<sub>0</sub> و β<sub>1</sub>**: معلمتان مجهولتان نقوم بتقديرهما.

**ε<sub>i</sub>**: حد خطأ عشوائي متوسطة يساوي الصفر و تباينه **δ<sup>2</sup>**، و تكون حدود الخطأ في التكرارات المختلفة غير مرتبطة.

يقال لنموذج الانحدار السابق بأنه بسيط، و خطي المعالم و خطي في المتغير المستقل، فهو بسيط لأنه يستخدم متغيرا واحدا فقط، و خطي المعالم لأنه لا تظهر أي معلمة كأس أو مضروبة بمعلمة أخرى، و خطي في المتغير المستقل لأن هذا المتغير لا يظهر إلا مرفوعا للاس واحد.

\* تحليل الانحدار هو أداة إحصائية تستفيد من العلاقة بين متغيرين كميين أو أكثر للتنبؤ بأحد المتغيرات استنادا الى قيم المتغير أو المتغيرات الأخرى. حيث يستخدم تحليل الانحدار استخداما واسعا في إدارة الاعمال، الاقتصاد و العلوم الاجتماعية، الصحية و الاحيائية. و تحتاج التطبيقات الناجحة لتحليل الانحدار الى فهم سليم لكل من الخلفية النظرية و المسائل العملية التي نواجهها عند استخدام الانحدار في حالات من واقع الحياة. (1) محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، (2006): النظام الإحصائي SPSS، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، ص 245.

إن تحليل الانحدار يستعمل لثلاثة أغراض رئيسية وهي الوصف، السيطرة و التنبؤ، و لكي نقوم بإيجاد نموذج انحدار و تحليله نحتاج لتقدير معالم الانحدار المجهولة  $\beta_0$  و  $\beta_1$  حيث:

$\beta_1$ : هي التغير في متوسط التوزيع الاحتمالي للمتغير التابع Y لكل وحدة زيادة في المتغير المستقل X، و في رسم دالة الانحدار تمثل الميل لهذه الدالة.

$\beta_0$ : ليس لها أي تفسير خاص بها كحد مستقل في نموذج الانحدار، لكنها بيانياً تمثل الجزء الذي يقطعه خط الانحدار من محور الصادات.

فيما يلي سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS قصد اختبار الفرضية الأساسية الثالثة لدراستنا، و نتائج الاختبار توضحها الجداول التالية:

**جدول رقم 28.IV: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دولياً**

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دولياً							المتغير
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,987	0,974	0,000*	4066,750	21,023	1	21,023	الانحدار
0,072			خطأ التقدير	0,005	108	0,558	الخطأ المتبقي
5,02		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$			109	21,581	المجموع

N=110

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتماداً على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج اختبار تحليل الانحدار تظهر بأن معامل التحديد  $R^2$  بلغ (0,974) و هي قيمة عالية جداً حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطراً على المتغير التابع أي نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، بعبارة أخرى نسبة 97,4 % من التباين في المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال

عنابة) تم تفسيره بالتغير في المتغير المستقل (نظام الذكاء الاقتصادي) من خلال العلاقة الخطية، و النسبة المتبقية قد ترجع الى عوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع. (انظر الملحق رقم (46))

كما يمكن القول بأن نظام الذكاء الاقتصادي يقوم بتفسير نسبة 97,4 % من النموذج. و هي نسبة مرتفعة تدل على أن لنظام الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا و تأثير معنوي في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و أن خطأ التقدير قيمته 0,072 و كلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

من خلال الجدول رقم (28.IV) أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار و ذلك باستخدام الاختبار التالي:

$H_0$ : الانحدار البسيط ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا غير معنوي و ذلك عند مستوى معنوية 5 %.

$H_1$ : الانحدار البسيط ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا معنوي و ذلك عند مستوى معنوية 5 %.

نقوم بمقارنة القيمة الاحتمالية (Sig)، و بما أنها تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فبذلك نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل و هذا معناه أن الانحدار معنوي. و بالتالي يمكن استنتاج بأن لنظام الذكاء الاقتصادي تأثير ذو دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و ذلك عند مستوى ثقة 95 % و يمكن تقدير نموذج الانحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 29.IV: نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية standardized coefficients	المعاملات غير النمطية Unstandardized coefficients		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,000*	-18,313	-	0,089	-1,624	ثابت constant
0,000*	63,771	0,987	0,023	1,460	نظام الذكاء الاقتصادي
<b>N=110</b>	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر بـ 1,984 عند درجة حرية $n-2=108$ و مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وذلك حسب جدول توزيع <b>Student</b>			

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

من الجدول رقم (29.IV) أعلاه يمكن استنتاج بأن لنظام الذكاء الاقتصادي تأثير إيجابي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و الدليل على ذلك القيمة الاحتمالية T (sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، و قيمة T المحسوبة و التي قدرت بـ (63,771) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1,984) ، صف الى ذلك المعاملات النمطية Beta و التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة كانت 0,987 أي بنسبة 98,7 % و هي نسبة عالية.

انطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية و من خلال الجدول رقم (29.IV) يمكن الحصول على تقديرات لقيم معالم الانحدار المجهولة و بذلك نحصل على معادلة الانحدار التقديرية التالية :

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_{i1}$$

$$\text{تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا} = -1,624 + 1,460 (\text{نظام الذكاء الاقتصادي})$$

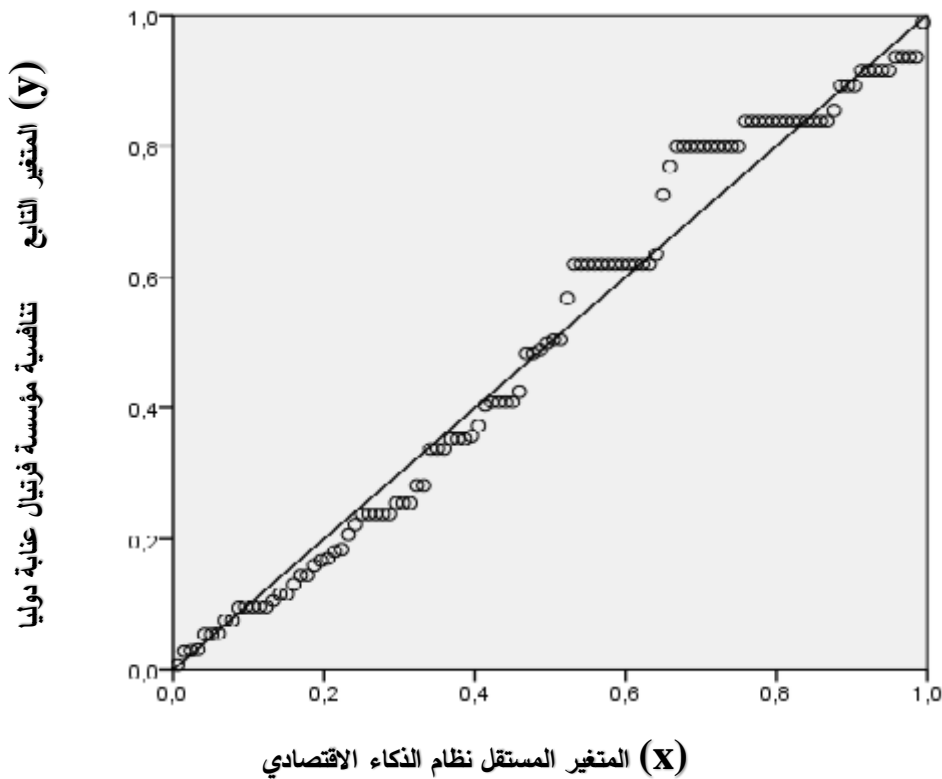
حيث:

$$-1,624 = \hat{\beta}_0$$

$$1,460 = \hat{\beta}_1$$

و للتفصيل في النموذج المقدر يمكن رسم المدرج التكراري الخاص بالنموذج (انظر الملحق رقم (47)). كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم استخراجه من البرنامج الاحصائي spss.

شكل رقم 20.IV: منحنى الانحدار الخطي البسيط



من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن ملاحظة من خلال الشكل رقم (20.IV) أعلاه أن النقاط تقريبا على خط واحد و هذا ملائم للانحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدراستنا أي ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث من خلال ما تقدم تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

#### رابعاً: نتائج تحليل و مناقشة الفرضية الأساسية الرابعة

التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوي متعدد لأبعاد نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية فرتيال عنابة Fertial دولياً. حيث يمكن اختبار معنوية الانحدار المتعدد باستخدام الاختبار التالي:

$H_0$ : الانحدار المتعدد ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دولياً غير معنوي عند مستوى معنوية 5 %.

$H_1$ : الانحدار المتعدد ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دولياً معنوي عند مستوى معنوية 5 %.

بعد دراسة أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دولياً سيتم فيما يلي دراسة أثر أبعاد النظام بشكل مجتمع في رفع تنافسية المؤسسة المبحوثة. و لاختبار هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). حيث يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع على شكل معادلة خطية كما يلي:

المتغير التابع  $Y = \alpha + \beta_1 \times \text{المتغير المستقل الأول } X_1 + \beta_2 \times \text{المتغير المستقل الثاني } X_2 + \beta_3 \times \text{المتغير المستقل الثالث } X_3 + \dots + \text{خطأ.}$

حيث:

قيمة  $\alpha$  تسمى الحد الثابت

$\beta_1, \beta_2, \beta_3 \dots$  بمعاملات المتغيرات المستقلة.

بعبارة أخرى:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_{p-1} X_{i,p-1} + \varepsilon_i$$



حيث  $p$  هو عدد المعالم المجهولة في النموذج، و نلاحظ هنا أنه إذا وضعنا  $p=2$  نحصل على النموذج الخطي البسيط. كما أن  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_{p-1}$  بمعالم انحدار جزئية، لأن كل واحد منها يعكس تأثيراً جزئياً على المتغير التابع للمتغير المستقل الخاص به عندما يكون المتغير المستقل الآخر ثابتاً.

و من خلال موضوع دراستنا سيتم تبيان علاقة الانحدار بين المتغير التابع (Y) و المتمثل في تنافسية مؤسسة فرتيال عناية و المتغيرات المستقلة (Xi) و المتمثلة في: اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير. حيث سيتم الاعتماد على الانحدار المتعدد باستخدام طريقة "Stepwise" التي تعد أفضل طريقة و أكثرها استخداماً، و في هذه الطريقة يتم ادخال المتغيرات المستقلة الى معادلة الانحدار على خطوات بحيث يتم ادخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية (يحقق شرط الدخول الى معادلة الانحدار)، و في الخطوات التالية يتم ادخال المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال احصائياً مع المتغير التابع بعد استبعاد أثر المتغيرات التي أدخلت الى المعادلة، ثم تفحص المتغيرات الموجودة في معادلة خط الانحدار (ذات الدلالة الاحصائية) أم لا، فإذا لم يحقق أحدهما شرط البقاء في المعادلة فإنه يخرج من المعادلة، تنتهي عملية ادخال أو اخراج المتغيرات المستقلة عندما لا يبقى أي متغير يحقق شرط الدخول الى المعادلة أو شرط البقاء فيها. (1) و الهدف من استخدام هذه الطريقة في الدراسة الحالية هو ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهمية و درجة تأثيرها على المتغير التابع، لتحديد أي المتغيرات المستقلة أكثر أهمية من غيره. و نتائج الاختبار موضحة في الجدولين التاليين:

(1) محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، مرجع سابق، ص 259.

جدول رقم 30.IV: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	21,144	3	7,048	1708,977	0,000*	0,980	0,990
الخطأ المتبقي	0,437	106	0,004	خطأ التقدير		0,064	
المجموع	21,581	109	قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		3,12		

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج اختبار تحليل الانحدار الموضحة في الجدول رقم (30.IV) تظهر بأن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (0,980) و هي قيمة عالية جدا حيث أن هذه القيمة توضح مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تظراً على المتغير التابع أي بعبارة أخرى نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع، أي بعبارة أخرى نسبة 98 % من التباين في المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عناية) تم تفسيره بالتغير في المتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير) من خلال العلاقة الخطية، و النسبة المتبقية البالغة 2 % فتفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في مخطط الدراسة و التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة المدروسة. (انظر الملحق رقم (48))

كما يمكن القول بأن أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة تقوم بتفسير نسبة 98 % من النموذج. و هي نسبة مرتفعة تدل على أن لأبعاد نظام الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا و تأثيرا معنويا في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عناية، و أن خطأ التقدير قيمته 0,064 و كلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30.IV) أعلاه أن قيمة F المحسوبة تساوي (1708,977) و هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3,12) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  هذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة

## الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عنابة-

إحصائية بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و المتغيرات المستقلة المؤثرة: اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير و يمكن استنتاج بأن نموذج الانحدار جيد. و ما يؤكد العلاقة التأثيرية القيمة الاحتمالية (Sig) التي بلغت (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . مما يؤدي برفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة.

النتائج الواردة بالجدول رقم (31.IV) تصرح لنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد قصد تبيان أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي و المتمثلة في: بعد اليقظة الاستراتيجية، بعد حماية الإرث المعرفي و بعد نشاط الضغط و التأثير على تنافسية المؤسسة المدروسة.

جدول رقم 31.IV: نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا					النموذج
القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية standardized coefficients	المعاملات غير النمطية Unstandardized coefficients		المتغير التابع
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,000*	-8,459	-	1,195	-1,650	ثابت constant
0,000*	9,630	0,431	0,055	0,534	نشاط الضغط و التأثير
0,000*	7,339	0,241	0,045	0,327	اليقظة الاستراتيجية
0,000*	6,441	0,347	0,094	0,603	حماية الإرث المعرفي
N=110	درجة الثقة 95%		قيمة T الجدولية تقدر بـ 1,984 عند درجة حرية $n-2=108$ و مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و ذلك حسب جدول توزيع Student		

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

تبيّن من نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة "Stepwise" أن تنافسية مؤسسة فرتيال عناية (المتغير التابع) تتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة التالية الذكر: اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير. و الدليل على ذلك القيم الاحتمالية (Sig) لكل أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و التي بلغت (0,000) و هي أقل من مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار لبعد اليقظة الاستراتيجية البالغ (0,324) و بعد حماية الإرث المعرفي البالغ (0,603) و بعد نشاط الضغط و التأثير و البالغ (0,534) عند مستوى المعنوية المذكور. و هذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة لبعد اليقظة الاستراتيجية تؤثر بمقدار 0,324 في تنافسية المؤسسة المدروسة و زيادة مقدارها وحدة واحدة لبعد حماية الإرث المعرفي تؤثر بمقدار 0,603 في تنافسية المؤسسة و كذلك زيادة مقدارها وحدة واحدة لبعد نشاط الضغط و التأثير تؤثر بمقدار 0,534 في تنافسية المؤسسة المدروسة. مما يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد أي أن اليقظة الاستراتيجية و حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير تؤثر بشكل مجتمع على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية. و يعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

كما و يتضح من الجدول رقم (31.IV) أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير متغير تنافسية المؤسسة المدروسة حسب قيمة اختبار T هي كما يلي:

- نشاط الضغط و التأثير؛
- اليقظة الاستراتيجية؛
- حماية الإرث المعرفي.

حيث بلغ أقصى أثر لبعد نشاط الضغط و التأثير بمعامل التحديد  $R^2$  حوالي 0,917، مما يعني أن المتغير المستقل التفسيري المتمثل في نشاط الضغط و التأثير استطاع أن يفسر 91,7% من التغير الحاصل في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عناية دوليا و أن النسبة المتبقية ترجع للأخطاء العشوائية و البالغة 8,3%. يليه أثر بعد اليقظة الاستراتيجية بمعامل تحديد قدر ب 0,881 % هذا يعني أنه 88,1% من التغير الحاصل في رفع تنافسية المؤسسة المدروسة أما النسبة المتبقية و البالغة 11,9% فتفسرها متغيرات أخرى تؤثر على تنافسية المؤسسة و لم تأخذ بعين الاعتبار في دراستنا. أخيرا يليه أثر بعد حماية الإرث المعرفي بمعامل التحديد  $R^2$  0,848 % هذه النسبة التي تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع و النسبة المتبقية التي قدرت بـ 15,2% ترجع الى عوامل و متغيرات أخرى.

مما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الأساسية الرابعة لدراستنا و التي تنص على أن هناك: علاقة تأثيرية متعددة ذات دلالة إحصائية لأبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

حيث يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي المتعدد في المعادلة الرياضية التالية و ذلك انطلاقا من نتائج الاختبار التي تم توضيحها في الجدول رقم (30.IV) و (31.IV).

$$\hat{Y} = -1,650 + 0,534 X_1 + 0,327 X_2 + 0,603 X_3 + \varepsilon_i$$

حيث أن:

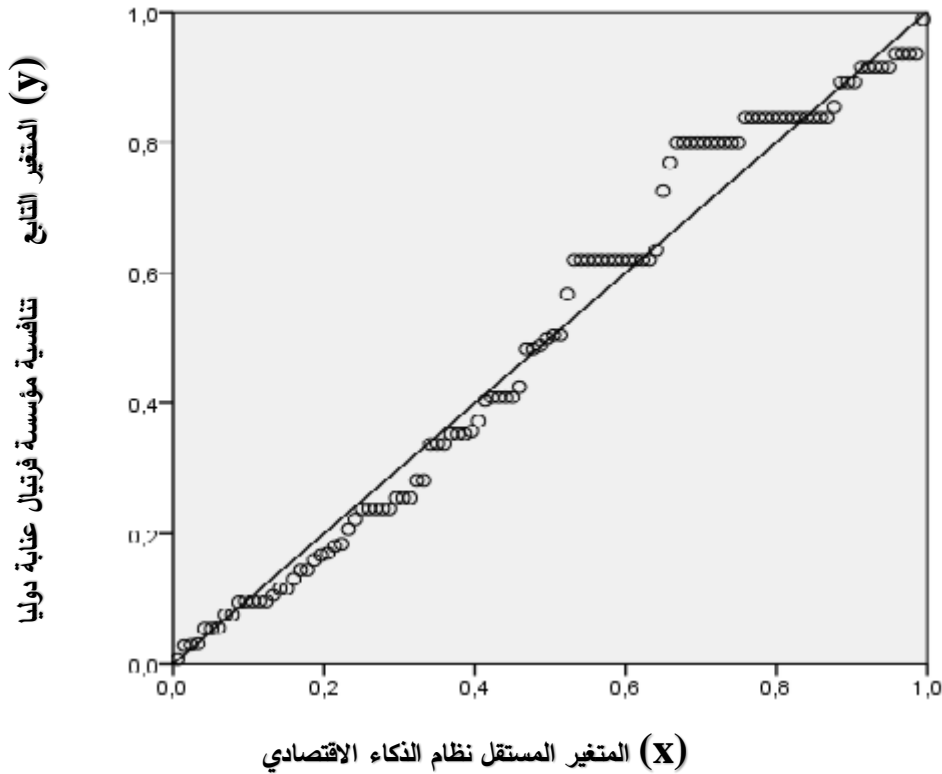
**X1**: نشاط الضغط و التأثير

**X2**: اليقظة الاستراتيجية

**X3**: حماية الإرث المعرفي

و للتفصيل في النموذج المقدر يمكن رسم المدرج التكراري الخاص بالنموذج انظر الملحق رقم (49). كما يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم استخراجه من البرنامج الاحصائي spss.

شكل رقم 21.IV: منحني الانحدار الخطي المتعدد



من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 21.0

يمكن مشاهدة من خلال الشكل رقم (21.IV) أعلاه أن النقاط تقريبا على استقامة واحدة و هذا ملائم للانحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغيرات المستقلة مجتمعة و المتغير التابع لدراستنا أي ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث من خلال ما تقدم تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

فيما سبق تم دراسة أثر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي بشكل مجتمع على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا و ذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد الذي يدرس العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة و متغير تابع، بينما يؤخذ التحليل في اعتباره العلاقات بين المتغيرات المستقلة و الهدف الأساسي هذا يكمن في استنتاج مدى تأثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع كما يكمن استخدام العلاقات بين المتغيرات المستقلة في التنبؤ بقيم المتغير التابع و تحديد مدى أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة في هذا التنبؤ. و قصد التفصيل في العلاقة الارتباطية و التأثيرية ما بين متغيري الدراسة، و الإجابة على الفرضيات الفرعية

#### الفصل الرابع.....دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال Fertial – عنابة-

التابعة للفرضية الأساسية السابقة سيتم فيما يلي دراسة أثر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و لكن بشكل منفرد على تنافسية المؤسسة المبحوثة. و على هذا الأساس سيتم الاعتماد في هذه الفقرة على تحليل الانحدار البسيط، اختبار  $F$  لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية و العكس صحيح، كذلك سيتم استخدام معامل التحديد  $R^2$  لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل التي تطرأ على المتغير التابع.

#### 4) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

القائلة بأنه يوجد تأثير معنوي لبعد اليقظة الاستراتيجية في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا. و نتائج الاجراء الاحصائي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 32.IV: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا							المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة Sig	قيمة $F$ المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	اليقظة الاستراتيجية
0,928	0,861	0,000*	666,905	18,573	1	18,573	الانحدار	
0,167			خطأ التقدير	0,028	108	3,008	الخطأ المتبقي	
5,02		قيمة $F$ الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$			109	21,581	المجموع	

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

النتائج الواردة في الجدول رقم (32.IV) أعلاه تبين أن بعد اليقظة الاستراتيجية يقوم بتفسير نسبة 86,1 % من النموذج. و هي نسبة مرتفعة تدل على أن لبعد اليقظة الاستراتيجية دورا و تأثيرا معنويا في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و أن خطأ التقدير قيمته 0,167 و كلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل أي بمعنى آخر نسبة 86,1 % من التباين في المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) تم تفسيره بالتغير في المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) من خلال العلاقة الخطية، و النسبة المتبقية البالغة 13,9 % فتفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في مخطط الدراسة و التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة المدروسة.

من خلال الجدول رقم (32.IV) أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار و ذلك باستخدام الاختبار التالي:

$H_0$ : الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

$H_1$ : الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فبذلك نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل و هذا معناه أن الانحدار معنوي. و بالتالي يمكن استنتاج بأن لبعد اليقظة الاستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و ذلك عند مستوى ثقة 95 % . و يمكن تقدير نموذج الانحدار من خلال الجدول الموالي:



جدول رقم 33.IV: نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية standardized coefficients	المعاملات غير النمطية Unstandardized coefficients		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,001*	-3,286	-	0,179	-0,588	ثابت constant
0,000*	25,825	0,928	0,049	1,257	اليقظة الاستراتيجية
N=110	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر بـ 1,984 عند درجة حرية n-2=108 و مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و ذلك حسب جدول توزيع Student			

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يمكن استنتاج من الجدول رقم (33.IV) أعلاه بأن لليقظة الاستراتيجية تأثير إيجابي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و الدليل على ذلك القيمة الاحتمالية T (sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، و قيمة T المحسوبة و التي قدرت بـ (25,825) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1,984)، و ذلك الى ذلك المعاملات النمطية Beta و التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة كانت 0,928 أي 92,8 % و هي نسبة عالية.

انطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية و من خلال الجدول رقم (33.IV) يمكن الحصول على تقديرات لقيم معالم الانحدار المجهولة و بذلك نحصل على معادلة الانحدار التقديرية التالية:

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_{i1}$$

$$\text{اليقظة الاستراتيجية} = -0,588 + 1,257 \text{ تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا}$$

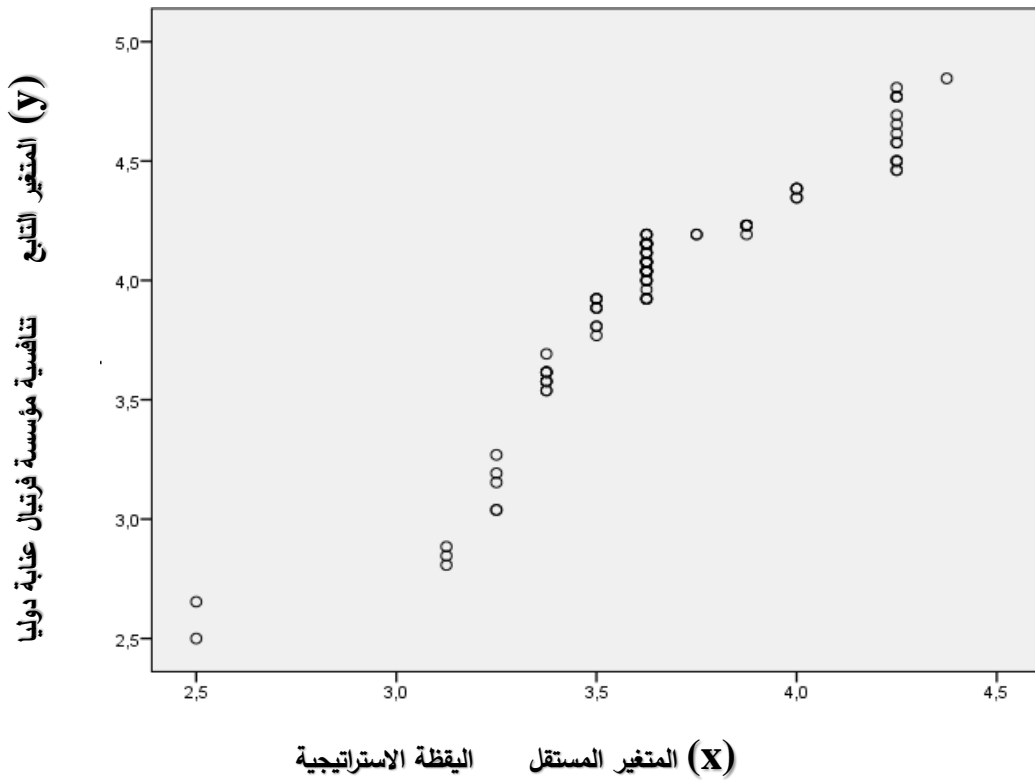
حيث:

$$-0,588 = \hat{\beta}_0$$

$$1,257 = \hat{\beta}_1$$

و للتفصيل في النموذج المقدر يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم استخراجه من البرنامج الاحصائي spss.

شكل رقم 22.IV: منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)



من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

الشكل رقم (22.IV) أعلاه يبين لنا أن النقاط تقريبا على خط واحد و هذا ملائم للانحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدراستنا أي ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث من خلال ما تقدم تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

(5) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير معنوي لبعد حماية الإرث المعرفي في رفع تنافسية فرتيال عنابة Fertial دوليا. و نتائج الاجراء الاحصائي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 34.IV: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير حماية الإرث المعرفي على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا								المتغير التابع
								المتغير المستقل
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	حماية الإرث المعرفي
0,976	0,952	0,000*	2131,874	20,541	1	20,541	الانحدار	
		0,098	خطأ التقدير	0,010	108	1,041	الخطأ المتبقي	
5,02		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$			109	21,581	المجموع	

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (34.IV) أعلاه يتبين أن بعد حماية الإرث المعرفي يقوم بتفسير نسبة 95,2% من النموذج. و هي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن لبعد حماية الإرث المعرفي دورا كبيرا و تأثيرا معنويا في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و أن خطأ التقدير قيمته 0,098 و كلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل. أي بعبارة أخرى نسبة 95,2% من التباين في المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) تم تفسيره بالتغير في المتغير المستقل (حماية الإرث المعرفي) من خلال العلاقة الخطية، و النسبة المتبقية البالغة 4,8% فتفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في مخطط الدراسة و التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة المدروسة.

من خلال الجدول رقم (34.IV) أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار و ذلك باستخدام الاختبار التالي:

$H_0$ : الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

$H_1$ : الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فبذلك نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل و هذا معناه أن الانحدار معنوي. و بالتالي يمكن استنتاج بأن لحماية الإرث المعرفي تأثير ذو دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و ذلك عند مستوى ثقة 95 %. و يمكن تقدير نموذج الانحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 35.IV: نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية standardized coefficients	المعاملات غير النمطية Unstandardized coefficients		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري Std.Error	B	
0,000*	-21,708	-	0,165	-3,572	ثابت constant
0,000*	46,172	0,976	0,037	1,697	حماية الإرث المعرفي
N=110	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر بـ 1,984 عند درجة حرية $n-2=108$ و مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و ذلك حسب جدول توزيع Student			

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

نتائج الجدول رقم (35.IV) أعلاه تولى لنا بأن لحماية الإرث المعرفي تأثير إيجابي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و الدليل على ذلك القيمة الاحتمالية T (Sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، و قيمة T المحسوبة و التي قدرت بـ (46,172) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة

(1,984) ، ضف الى ذلك المعاملات النمطية Beta و التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر اليقظة الاستراتيجية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة كانت 0,976 أي 97,6 % و هي نسبة عالية.

انطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية و من خلال الجدول رقم (35.IV) يمكن الحصول على تقديرات لقيم معالم الانحدار المجهولة و بذلك نحصل على معادلة الانحدار التقديرية التالية:

$$\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_{i1}$$

$$\text{تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا} = -3,572 + 1,697 (\text{حماية الإرث المعرفي})$$

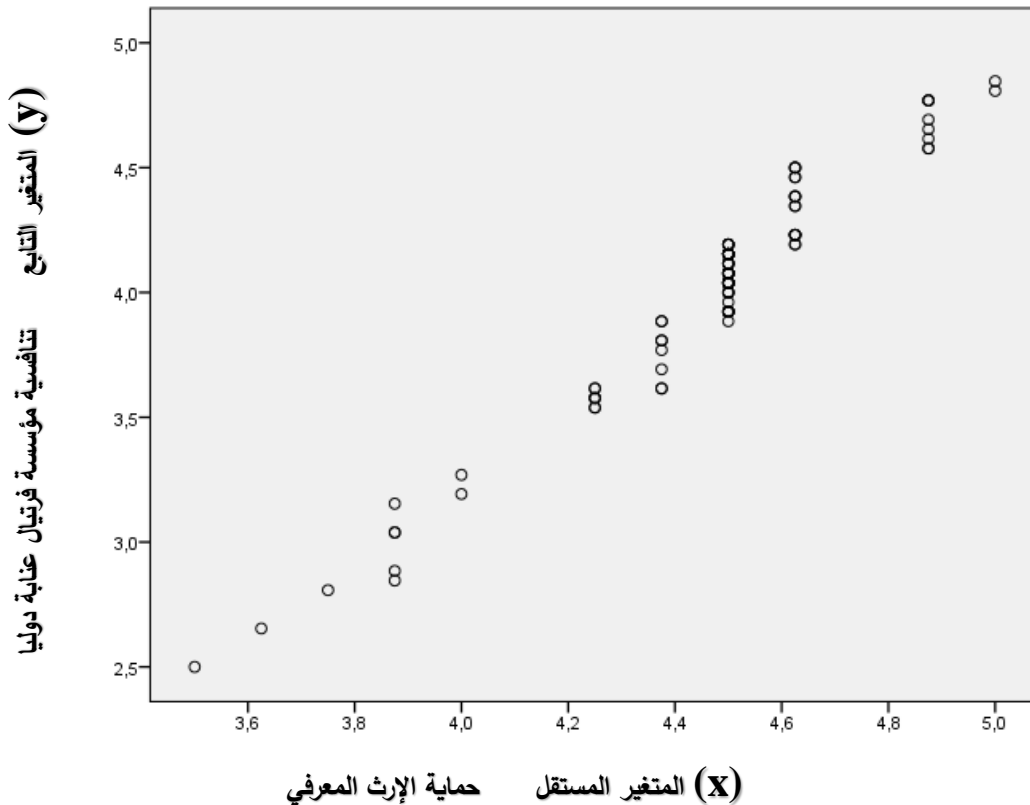
حيث:

$$-3,572 = \hat{\beta}_0$$

$$1,697 = \hat{\beta}_1$$

و للتفصيل في النموذج المقدر يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم استخراجه من البرنامج الاحصائي spss.

شكل رقم 23.IV: منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)



من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 21.0

الشكل رقم (23.IV) أعلاه يبين لنا أن النقاط تقريبا على خط واحد و هذا ملائم للانحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدراستنا أي ما بين حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث من خلال ما تقدم تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

#### 6) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير معنوي لبعد نشاط الضغط و التأثير في رفع تنافسية فرتيال عنابة Fertial دوليا. و نتائج الاجراء الاحصائي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم 36.IV: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط لتأثير نشاط الضغط و التأثير على تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا

تنافسية مؤسسة فرتيال Fertial عنابة دوليا							المتغير التابع
							المتغير المستقل
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,969	0,939	0,000*	1658,604	20,262	1	20,262	الانحدار
		0,111	خطأ التقدير	0,012	108	1,319	الخطأ المتبقي
5,02		قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$			109	21,581	المجموع

N=110

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (36.IV) أعلاه يتبين أن معامل التحديد قدر بـ 0,939 و هذا معناه أن بعد نشاط الضغط و التأثير يقوم بتفسير نسبة 93,9 % من النموذج. و هي نسبة مرتفعة جدا تدل على أن لبعد نشاط الضغط و التأثير دورا كبيرا و تأثيرا معنويا في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، و أن خطأ التقدير قيمته 0,111 و كلما اقتربت قيمته من الصفر كان أفضل. أي بعبارة أخرى نسبة 93,9 % من التباين في المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) تم تفسيره بالتغير في المتغير المستقل (نشاط الضغط و التأثير) من خلال العلاقة الخطية، و النسبة المتبقية البالغة 6,1 % فتفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في مخطط الدراسة و التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة المدروسة.

من خلال الجدول رقم (36.IV) أعلاه يمكن اختبار معنوية الانحدار و ذلك باستخدام الاختبار التالي:

H<sub>0</sub>: الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

H<sub>1</sub>: الانحدار معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  فبذلك نرفض الفرض العدمي و نقبل الفرض البديل و هذا معناه أن الانحدار معنوي. و بالتالي يمكن استنتاج بأن لبعد نشاط الضغط و التأثير تأثير ذو دلالة إحصائية على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و ذلك عند مستوى ثقة 95 % . و يمكن تقدير نموذج الانحدار من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 37.IV: نتائج تحليل التباين للمعالم المقدرة لنموذج الانحدار الخطي البسيط

القيمة الاحتمالية (Sig) T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		standardized coefficients	Unstandardized coefficients	B	
0,733*	0,342	-	0,098	0,034	ثابت constant
0,000*	40,726	0,969	0,029	1,199	نشاط الضغط و التأثير
N=110	درجة الثقة 95%	قيمة T الجدولية تقدر بـ 1,984 عند درجة حرية $n-2=108$ و مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و ذلك حسب جدول توزيع Student			

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

إن الجدول رقم (37.IV) أعلاه يملئ لنا بأن لنشاط الضغط و التأثير تأثير إيجابي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة و الدليل على ذلك القيمة الاحتمالية T (sig) التي تساوي (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، و قيمة T المحسوبة و التي قدرت بـ (40,726) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1,984) ، ضف الى ذلك المعاملات النمطية Beta و التي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن أثر نشاط الضغط و التأثير على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة كانت 0,969 أي 96,9 % و هي نسبة عالية.

انطلاقا من نتائج المعالجة الإحصائية و من خلال الجدول رقم (37.IV) يمكن الحصول على تقديرات لقيم معالم الانحدار المجهولة و بذلك نحصل على معادلة الانحدار التقديرية التالية :



$$\hat{Y}_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1}$$

$$\text{تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا} = 0,034 + 1,199 (\text{نشاط الضغط و التأثير})$$

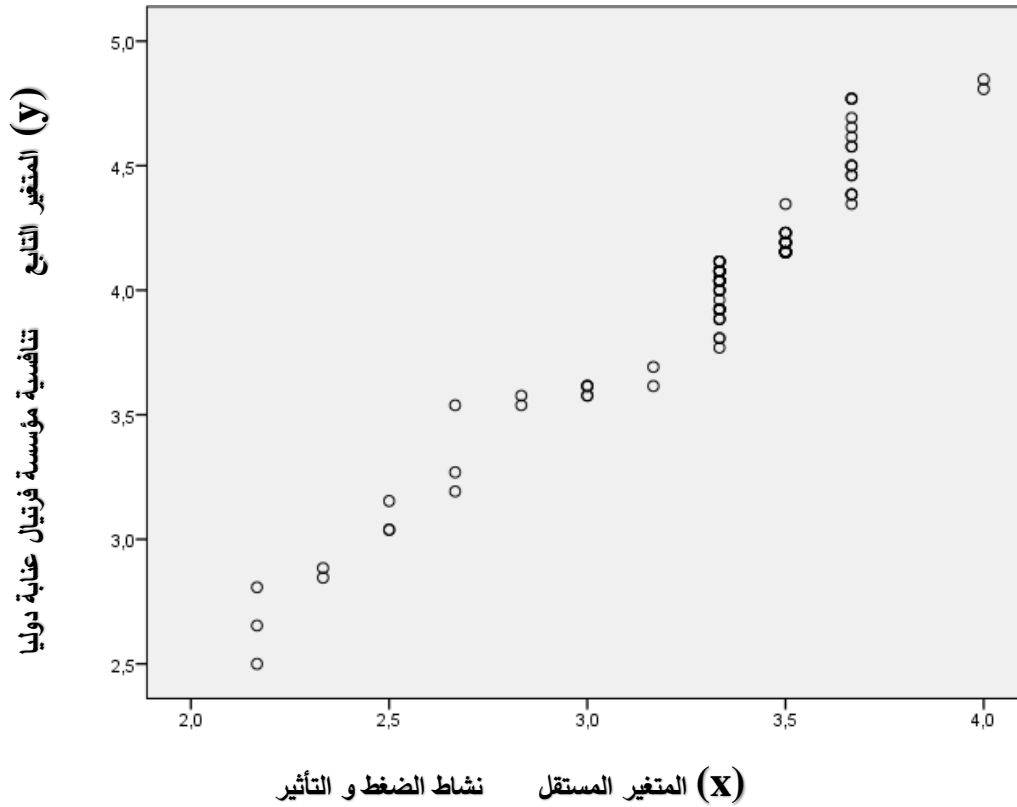
حيث:

$$0,034 = \hat{\beta}_0$$

$$1,199 = \hat{\beta}_1$$

و للتفصيل في النموذج المقدر يمكن تمثيل العلاقة الخطية ما بين متغيري الدراسة من خلال الشكل الموالي الذي تم استخراجه من البرنامج الاحصائي spss.

شكل رقم 24.IV: منحنى الانحدار الخطي البسيط (شكل الانتشار)



من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS 21.0

من الشكل رقم (24.IV) أعلاه نلاحظ أن النقاط تقريبا على خط واحد و هذا ملائم للانحدار، الشيء الذي يدل على أنه بالفعل هناك علاقة قوية موجبة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدراستنا أي ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة، حيث من خلال ما تقدم تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط.

من خلال ما تم اختباره نستنتج بأن هناك تأثير معنوي لكل من أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة أي كل من البعد الاستعلامي لنظام الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية) والبعد الدفاعي لنظام الذكاء الاقتصادي (حماية الإرث المعرفي) و كذا البعد الهجومي لنظام الذكاء الاقتصادي (نشاط الضغط و التأثير) على رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.

خامسا: نتائج تحليل و مناقشة الفرضية الأساسية الخامسة

الفرضية الأساسية الخامسة: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى للمتغيرات السوسيو-ديمغرافية متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية).

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية و التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين (Analyse of variance) حيث يستخدم تحليل التباين في أبسط حالاته لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، إذ سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي\* (One Way ANOVA) و يستخدم هذا النوع من تحليل التباين إذا كان لكل فرد من أفراد العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العاملي أو المتغير المستقل و هو متغير من النوع الاسمي أو الترتيبي له عدد من الفئات المحددة، و هو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية الى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع فهو متغير من النوع الكمي المتصل، و هو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العاملي. (1) و تتفرد الفرضية الأساسية بفرضيات فرعية و التي سيتم اختبارها فيما يأتي:

### 1) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

التي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا تعزى لمتغير الجنس. سيتم دراسة الفروق التي تعزى الى الجنس و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

### جدول رقم 38.IV: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

\* تحليل التباين في اتجاه واحد يقصد بتحليل التباين العمليات الرياضية الخاصة بتقسيم مجموع المربعات الكلي لمجموعة من البيانات الى مصادره المختلفة و تلخص نتائج التحليل في جدول يعرف بجدول تحليل التباين ANOVA TABLE، حيث أن الهدف من إجراء هذا التحليل هو اختبار فرضية تساوي متوسطات مجموعة من العينات و تعرف بالمعالجات أو المعاملات Treatment دفعة واحدة.  
(1) محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، مرجع سابق، ص 173.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية (sig)
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات	3,230	1	3,230	40,919	0,567
	داخل المجموعات	8,524	108			
	المجموع	11,754	109			
حماية الإرث المعرفي	بين المجموعات	2,902	1	2,902	74,112	0,107
	داخل المجموعات	4,229	108			
	المجموع	7,131	109			
نشاط الضغط و التأثير	بين المجموعات	6,165	1	6,165	84,052	0,203
	داخل المجموعات	7,921	108			
	المجموع	14,086	109			
نظام الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	3,805	1	3,805	67,808	0,089
	داخل المجموعات	6,060	108			
	المجموع	9,865	109			
تنافسية المؤسسة دوليا	بين المجموعات	8,513	1	8,513	70,352	0,201
	داخل المجموعات	13,068	108			
	المجموع	21,581	109			

مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  و عند درجات حرية  $v_4, v_{105}$  تساوي 5,02

\* الفرق بين المتوسطات دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يوضح الجدول رقم (38.IV) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA و تبين بمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  و أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تقدر بـ(5,02) و من ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للجنس. مما يعني أنه لا يوجد أي اختلاف جوهري في أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عناية دوليا يعزى لمتغير الجنس، حيث أن تأثير الجنس ذكر أو أنثى ليس مهما بقدر تمتع المدراء بالذكاء الاقتصادي الذي يساهم في رفع تنافسية المؤسسة المبحوثة و تحقيق أهدافها. أي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

(2) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير العمر. سيتم دراسة الفروق التي تعزى الى العمر و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم 39.IV: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,442	55,248	2,986	2	5,972	بين المجموعات	اليقظة الاستراتيجية
		0,054	107	5,783	داخل المجموعات	
			109	11,754	المجموع	
0,932	148,341	2,620	2	5,241	بين المجموعات	
		0,018	107	1,890	داخل المجموعات	

			109	7,131	المجموع	حماية الإرث المعرفي
0,329	190,305	5,497	2	10,995	بين المجموعات	نشاط الضغط و التأثير
		0,029	107	3,091	داخل المجموعات	
			109	14,086	المجموع	
0,997	119,364	3,406	2	6,812	بين المجموعات	نظام الذكاء الاقتصادي
		0,029	107	3,053	داخل المجموعات	
			109	9,865	المجموع	
0,876	181,689	8,336	2	16,672	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة دوليا
		0,046	107	4,909	داخل المجموعات	
			109	21,581	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 3,69						

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

انطلاقا من الجدول رقم (39.IV) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  و أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تقدر ب(3,69) و بالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للعمر. و تعزو الباحثة ذلك الى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة فرتيال عنابة أعمارهم من 30 سنة كما هو موضح في الجدول رقم (14.IV) الذي أظهر أن 61,81% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (من 40 الى 49 سنة) و نسبة 29,09% من العينة المبحوثة أعمارهم أكثر من 50 سنة، و هذه المراحل من العمر تعد مرحلة نضج و وعي متكامل، و بالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة دوليا تعزى للعمر، و كذا إزاء واقع نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها. أي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تعزى لمتغير العمر.

(3) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

التي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. سيتم دراسة الفروق التي تعزى الى المؤهل العلمي و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم 40.IV: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,809	41,407	2,114	3	6,342	بين المجموعات	اليقظة الاستراتيجية
		0,051	106	5,412	داخل المجموعات	
			109	11,754	المجموع	
0,337	102,095	1,766	3	5,297	بين المجموعات	حماية الإرث المعرفي
		0,017	106	1,833	داخل المجموعات	
			109	7,131	المجموع	
0,093	157,431	3,835	3	11,504	بين المجموعات	نشاط الضغط و التأثير
		0,024	106	2,582	داخل المجموعات	
			109	14,086	المجموع	

0,409	89,299	2,356	3	7,068	بين المجموعات	نظام الذكاء الاقتصادي
		0,026	106	2,797	داخل المجموعات	
			109	9,865	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 3,12						
0,501	129,550	5,652	3	16,956	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة دوليا
		0,044	106	4,625	داخل المجموعات	
			109	21,581	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 3,12						

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

النتائج الواردة في الجدول أعلاه و المستخرجة من المعالجة الإحصائية بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة و المتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي بأبعاده و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  و أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تقدر بـ(3,12) و بالتالي يمكن استنتاج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المستجوبين حول هذه مجالات الدراسة المذكورة سابقا تعزى المؤهل العلمي. و تعزو الباحثة ذلك الى أن جميع أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريا، كما أن هناك عدد لا بأس به من حملة الدراسات العليا كما تم توضيحه في الجدول رقم (14.IV) سابقا. من هنا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة لدراستنا القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

التي تنص على أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا



تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. سيتم دراسة الفروق التي تعزى الى المنصب الوظيفي و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم 41.IV: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمنصب الوظيفي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,542	36,913	1,717	4	6,869	بين المجموعات	اليقظة الاستراتيجية
		0,047	105	4,885	داخل المجموعات	
			109	11,754	المجموع	
0,190	79,182	1,339	4	5,355	بين المجموعات	حماية الإرث المعرفي
		0,017	105	1,775	داخل المجموعات	
			109	7,131	المجموع	
0,460	159,767	3,025	4	12,098	بين المجموعات	نشاط الضغط و التأثير
		0,019	105	1,988	داخل المجموعات	
			109	14,086	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_{105}$ , $v_4$ تساوي 2,79						
0,289	79,436	3,406	2	6,812	بين المجموعات	نظام الذكاء الاقتصادي
		0,029	107	3,053	داخل المجموعات	
			109	9,865	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_{105}$ , $v_4$ تساوي 3,69						

0,224	121,540	1,854	4	7,415	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة دوليا
		0,023	105	2,450	داخل المجموعات	
			109	21,581	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 2,79						

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

بناء على نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الميينة في الجدول رقم (41.IV) أعلاه و بمقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F، يتضح عدم وجود أي دلالة معنوية بين المتوسطات، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة المعنوية 5 % كما أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و ذلك عند نفس مستوى الدلالة و هذا يعني عدم وجود اختلاف معنوي في نظام الذكاء الاقتصادي بأبعاده الثلاثة و كذا تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا يعزى لمتغير المنصب الوظيفي. و عليه ليس هناك تمايز في أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا لدى أفراد عينة الدراسة بسبب مستوهم الوظيفي، حيث تعزو الباحثة ذلك الى أن معظم من وصلوا الى الدرجات الوظيفية الموضحة في الجدول رقم (14.IV) يكونوا قد خضعوا تقريبا لاختبارات و دورات تدريبية متشابهة بالمؤسسة المبحوثة، و بالتالي ستكون اجاباتهم الى حد كبير متشابهة، و بالتالي يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة لدراستنا القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

#### 5) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

و القائلة أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير سنوات الأقدمية. سيتم دراسة الفروق التي تعزى الى سنوات الأقدمية و الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

جدول رقم 42.IV: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى لسنوات الأقدمية

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,705	174,265	1,717	4	6,869	بين المجموعات	اليقظة الاستراتيجية
		0,047	105	4,885	داخل المجموعات	
			109	11,754	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 2,79						
0,123	81,155	1,339	4	5,355	بين المجموعات	حماية الإرث المعرفي
		0,017	105	1,775	داخل المجموعات	
			109	7,131	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 2,79						
0,129	79,435	3,025	4	12,098	بين المجموعات	نشاط الضغط و التأثير
		0,019	105	1,988	داخل المجموعات	
			109	14,086	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 2,79						
0,712	122,464	3,406	2	6,812	بين المجموعات	نظام الذكاء الاقتصادي
		0,029	107	3,053	داخل المجموعات	
			109	9,865	المجموع	
مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ و عند درجات حرية $v_4, v_{105}$ تساوي 3,69						
0,201	129,446	1,854	4	7,415	بين المجموعات	تنافسية المؤسسة دوليا
		0,023	105	2,450	داخل المجموعات	
			109	21,581	المجموع	

مع العلم أن قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  و عند درجات حرية  $v_4, v_{105}$  تساوي 2,79

\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج IBM SPSS Statistics 21.0

يتضح من النتائج المدونة في الجدول رقم (42.IV) أعلاه أن القيم الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة أنها تجاوزت مستوى المعنوية 5 % كما أن قيم F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و ذلك عند نفس مستوى الدلالة و من ثم فإنه لا توجد فروق معنوية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول المتغيرات تعزى سنوات الأقدمية. كما يمكن استنتاج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة في أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة. كما أن النتائج أظهرت عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن الوضعية التنافسية لمؤسسة فرتيال عنابة دوليا تعزى لمتغير سنوات الأقدمية. و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة و الأخيرة لدراستنا القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

#### جدول رقم 43.IV: ملخص اختبار صحة فرضيات الدراسة

نتيجة الاختبار: القبول/الرفض	الفرضية
<b>الفرضية الأساسية الأولى</b>	
رفض	$H_0$ لا يتوافر نظام الذكاء الاقتصادي بمؤسسة فرتيال عنابة Fertial
<b>الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الأولى</b>	
رفض	$H_0$ لا تطبق مؤسسة فرتيال عنابة Fertial بعد اليقظة الاستراتيجية
رفض	$H_0$ لا تعمل مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على حماية إرثها المعرفي
رفض	$H_0$ لا تعتمد مؤسسة فرتيال عنابة Fertial على نشاط الضغط و التأثير
<b>الفرضية الأساسية الثانية</b>	
قبول	$H_0$ توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الثانية		
قبول	توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.	H <sub>0</sub>
قبول	توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.	H <sub>0</sub>
قبول	توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا عند مستوى معنوية 5 %.	H <sub>0</sub>
الفرضية الأساسية الثالثة		
رفض	الانحدار البسيط ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا غير معنوي و ذلك عند مستوى معنوية 5 %.	H <sub>0</sub>
الفرضية الأساسية الرابعة		
رفض	الانحدار المتعدد ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا غير معنوي عند مستوى معنوية 5 %.	H <sub>0</sub>
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية		
رفض	الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.	H <sub>0</sub>
رفض	الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين حماية الارث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.	H <sub>0</sub>
رفض	الانحدار غير معنوي عند مستوى معنوية 5 % ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا.	H <sub>0</sub>
الفرضية الأساسية الخامسة		
قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى للمتغيرات السوسيو-ديمغرافية متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الأقدمية).	H <sub>0</sub>
الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الخامسة		

قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير الجنس.	H <sub>0</sub>
قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير العمر.	H <sub>0</sub>
قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	H <sub>0</sub>
قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.	H <sub>0</sub>
قبول	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.	H <sub>0</sub>

من إعداد: الباحثة اعتمادا على نتائج الدراسة التطبيقية

### الفرع الثاني: نتائج الدراسة الاحصائية

بناء على ما تم عرضه و خاصة من خلال مناقشة الفرضيات و متغيرات الدراسة يمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

- أفرزت إجابات الأفراد المبحوثة توافر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي بشكل منهجي من طرف مؤسسة فرتيال عنابة، حيث أن مدى تطبيقها لمعيار نشاط الضغط و التأثير ، مما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تتنهج منهاجا منظما لا بأس به و استراتيجيا يسمح لها بمعرفة مضامين بيئتها الداخلية و الخارجية و بالتالي ضمان رؤية واضحة للولوج إلى الأسواق الدولية و العالمية؛
- أظهرت إجابات الأفراد المبحوثة تحقيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجالها و الناشطة في قطاع التصدير و المتمثلة في مؤسسة فرتيال عنابة لمزايا تنافسية عديدة (ميزة النمو و الإنتاجية، قيادة التكاليف، الشراكة، التميز و الإبداع، ترقية الجودة...الخ)، حيث أن قدر المتوسط الحسابي يفوق المتوسط

بمعدل (4,013) و بانحراف معياري (0,445) و بوزن نسبي 80,253 % ، هذه النتائج و غيرها أكدت موافقة المستجوبون بدرجة كبيرة على أن المؤسسة موضع الدراسة تعمل جاهدة على تحسين و رفع تنافسيتها دوليا من خلال قيامها بالعديد من النشاطات مما يدل على على أن مؤسسة فرتيال عنابة تطور بدرجة كبيرة وضعيتها التنافسية على الصعيد الدولي؛

- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5 % بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة و تنافسية المؤسسة دوليا و ذلك حسب استجابات العينة المبحوثة لدى مؤسسة فرتيال عنابة، و ذلك طبقا للتالي:

- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي) و المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) هذا ما أكده معامل الارتباط الخطي R البالغ (0,980) ؛
- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا و البالغة (0,939)، و هذا ما يؤكد على تمتع القيادات الإدارية بالاستشراف و القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، و مواجهة تحديات و مخاطر عصر القرن الواحد و العشرين و اغتنام فرص العصر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، و اتخاذ قرارات إيجابية و مؤثرة تؤثر على تنافسية المؤسسة؛
- كما و أكدت النتائج العلاقة القوية الموجبة ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا و التي قدرت بـ (0,921)،
- تواجد علاقة إحصائية جد هامة موجبة و قوية ما بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (0,958).

- من خلال العلاقة القوية الموجبة ما بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدراستنا، تم اثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بينهما من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط و المتعدد. و بالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود علاقات تأثير ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا، حيث أن أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة تقوم بتفسير نسبة 98 % من النموذج. و هي نسبة مرتفعة تدل على أن لأبعاد نظام الذكاء الاقتصادي دورا كبيرا و تأثيرا معنويا في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة بمعن آخر نسبة 98 % من التباين في

- المتغير التابع (تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة) تم تفسيره بالتغير في المتغيرات المستقلة (اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير) من خلال العلاقة الخطية،
- إن نظام الذكاء الاقتصادي يقوم بتفسير نسبة 97,4 % من النموذج، و هي تعد نسبة مرتفعة تدل على أن للذكاء الاقتصادي دورا كبيرا و تأثير معنوي في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة؛
- كما أن النتائج السابقة بيّنت من خلال اعتمادنا على نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة "Stepwise" أن تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بالمتغيرات المستقلة المدروسة: اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي و نشاط الضغط و التأثير، حيث أن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير متغير تنافسية المؤسسة المدروسة حسب قيمة اختبار T هي كما يلي:
- **المتغير المستقل التفسيري الأول: نشاط الضغط و التأثير** مما يعني أنه استطاع أن يفسر 91,7 % من التغير الحاصل في رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة دوليا، هذا ما يسمح لنا باستنتاج أن اتباع المؤسسة لسياسة اتصال فعّالة عن طريق اشتراكها في الشبكات الاجتماعية و انضمامها في الجمعيات المهنية و التواصل عن طريق الصحافة يؤدي حتما الى رفع و تحسين تنافسياتها دوليا و أيضا فتح مواقع مناقشة و معلومات عبر الاهتمام يؤدي الى رفع تنافسياتها و هذا ما أكدته معامل الارتباط؛
  - **المتغير المستقل التفسيري الثاني:** المتمثل في اليقظة الاستراتيجية أي أنه نسبة 88,1 % من التغير الحاصل في رفع تنافسية المؤسسة المدروسة راجع لبعد اليقظة أي كلما حرصت المؤسسة على مراقبة مستجدات بيئتها في جميع ميادينها أدى ذلك الى تحسين تنافسياتها؛
  - **المتغير المستقل التفسيري الثالث: حماية الإرث المعرفي** حيث أن نسبة 84,8 % النسبة تفسر التغير الحاصل في المتغير التابع و بالتالي كلما حرصت المؤسسة على حماية معارفها و المهارات التي بحزتها أي إرثها اللامادي كلما تحسنت وضعيتها التنافسية سواء على المستوى الوطني أو الدولي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة تعزى للمتغيرات السوسيو ديمغرافية.



## خلاصة الفصل

إن الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، تعاني مؤسساتها الاقتصادية من الضعف في الأداء، و من رداءة المنتج في اغلب الأحيان، و من التكاليف المرتفعة، و من غياب ثقة المستهلك في تلك المنتجات و التفكير في استراتيجية صناعية و زراعية من طرف الدولة ليس بإمكانه تحقيق الأهداف ما لم يتم الالتزام بمبدأ الذكاء الاقتصادي، الذي يعد حقلا علميا حديثا و لاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات الاقتصادية في التميز و التفوق و الريادة و الإبداع في ظل بيئة الأعمال الراهنة، و ذلك من خلال أبعاده المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية كبعد استعلاמי للنظام، حماية الإرث المعرفي كبعد حمائي و دفاعي و أنشطة الضغط و التأثير كبعد هجومي.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة فرتيال عنابة و التي تعرضت الى واقع نظام الذكاء الاقتصادي و الى تحليل و تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة موضع الدراسة من خلال المعلومات التي تم جمعها و خاصة المقابلات التي دامت أكثر من ساعة و نصف و التي تمت طيلة فترة التربص مع بعض مدراء و مسؤولي مديرية التجارة و كذا بعض رؤساء الأقسام بالمديرية العامة بها و كذا بعد جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة الدراسة الذي تم توزيعها على عينة من أفراد المؤسسة موضع الدراسة، و بعد القيام بتحليل و معالجة البيانات احصائيا و تفسير النتائج المتوصل اليها و التي استهدفت أساسا لاكتشاف العلاقة المتواجدة ما بين متغيري الدراسة أي بمعنى آخر ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية المؤسسة دوليا. و في الأخير يمكن الخروج و تلخيص نتائج دراستنا الميدانية في النقاط التالية الذكر:

- دأبت مؤسسة فرتيال عنابة عبر السنوات على تنمية قدراتها و خبراتها في مجال نشاطها، لتصبح الآن من كبريات المؤسسات العالمية المتميزة، حيث كثفت جهودها لإرضاء الزبائن و تلبية متطلباتهم من المنتجات مصحوبة بأرقى الخدمات، خاصة و أن إدارة الجودة في صلب استراتيجية المؤسسة؛
- تعد فرتيال عنابة مؤسسة رائدة في صناعة الأسمدة الآزوتية و الفوسفاتية و سبب الريادية متمثل في الجهودات الجبارة المبذولة من قبلها لتوفير أحسن و أجود المنتجات على المستوى الوطني و الدولي و قصد تحسين أدائها الكلي و تميزه، فقد تحصلت المؤسسة عبر السنوات على العديد من مواصفات الإيزو و التي تم التطرق اليها سابقا،

- فعلى العموم نجاح المؤسسة في امتلاكها مكانة متميزة في السوق الداخلية (الوطنية) راجع لسياستها التسويقية التي تعتمد على قوة بيعية فعّالة؛
- إن مؤسسة فرتيال تستولي على حصص سوقية معتبرة في السوق الداخلية، و بناءا على المجهودات المبذولة في المجال التسويقي فإن مؤسسة فرتيال تحصلت على حصص سوقية معتبرة كذلك في السوق الخارجية أين قامت بتصدير 80% من انتاجيتها و أساسا مادة الأمونياك الشيء الذي سمح لها أن تكون مؤسسة رائدة في البحر الأبيض المتوسط و الشركة الثانية في العالم العربي بعد السعودية. حيث عمليات التصدير تشكل أكثر من 56% من رقم أعمالها، كما أن الصادرات الجزائرية لمادة الامونياك تمثل 6,5% من الصادرات العالمية، ضف الى ذلك استحوادها على حصة سوقية مقدرة بـ 66% من السوق الإفريقية و 23% من السوق العربية و 3% من السوق العالمية؛
- أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي قدر بـ 76,34 %، و هذا يدل على توافر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لمؤسسة فرتيال عنابة بمستوى جيد؛
- احتل بعد حماية الإرث المعرفي المرتبة الأولى ضمن أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي له 89,38 %، و هذا ما يدل على اهتمام عينة أفراد الدراسة بالبعد المعرفي لمؤسسة فرتيال عنابة ؛
- جاء في المرتبة الثانية بعد اليقظة الاستراتيجية حيث كان المتوسط الحسابي النسبي له 73,2 %، بعدها في المرتبة الثالثة و الأخيرة بعد أنشطة الضغط و التأثير حيث المتوسط الحسابي النسبي له 66,433 % . أي أن مؤسسة فرتيال عنابة تتوافر على أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و هذا ما أوضحتها النتائج الإحصائية حسب مستجوبي الدراسة، حيث أنها تطبق بعد اليقظة الاستراتيجية، و تعمل على حماية إرثها المعرفي و كذا تعتمد على نشاط الضغط و التأثير؛
- توجد علاقة ارتباط قوية موجبة و علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة Fertial دوليا.

الخاتمة العامة

مع إطلالة الألفية الثالثة، انتقلت مفاتيح الحضارة و مكان القوة من سيطرة المال الى سيطرة المعلومات و المعرفة، و من تكنولوجيا الإنتاج إلى التكنولوجيا الذكية المستندة على المعرفة و المندمجة في مبادرات الابتكار العلمي الخلاق.

حيث قال **Peter DRUCKER** في هذا الصدد " إن إنتاجية المعرفة ستصبح يوم ما بالنسبة للبلد، للصناعة و للمؤسسة العامل المحدد لتنافسيتها، و الميزة المؤكدة هي القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافس عليها"، و قد كان هذا تزامنا مع فقدان المال لمكانته السابقة، حيث أصبح كل من المؤسسات و الدول تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال المعلومات التي أصبحت موردا استراتيجيا بدلا من اعتمادها على المال الذي أدى بالعالم الى أزمة نظامية. و بذلك أضحت التنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي و العلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، و لكن ينظر للإدارة كعملية ديناميكية و مستمرة، تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية و الخارجية، لتحقيق التفوق و التميز للمؤسسة على المنافسين و الموردين و المشترين و غيرهم.

إذ أوجب على الدول و المؤسسات وضع خيار جديد من شأنه أن يلبي حاجيات المؤسسات و الدول من المعلومات الاستراتيجية في الوقت المناسب و المكان المناسب من أجل اتخاذ قرار ذكي، و هذا من خلال تبني نظام الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير الذي يعد كاتجاه متنام نحو آفاق التكامل العالمي المفتوح، و ذلك بفضل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، اقترن تصوره بظهور اقتصاد المعرفة و التطور الهائل لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

فالذكاء الاقتصادي نظام يهتم بكل ما يحدث في الأسواق سواء المحلية منها أو الأجنبية، واعتباره كنظام متكامل يشمل مجمل التقنيات و الكفاءات البشرية، يسمح بالوصول الى المعلومات الصحيحة و الدقيقة في الوقت المناسب بما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة و التمكن من سبق المنافس و تطوير أساليب العمل و المنتج في وقت ضروري، مما يمكن بإكساب وضعيات تنافسية قوية إزاء المنافسة المتزايدة الشراسة. مما يجعل من نظام الذكاء الاقتصادي ضرورة في إعداد استراتيجيات المؤسسات للتواجد في الأسواق و للمنافسة.

فمؤسسات القرن الواحد و العشرون مطالبة أكثر من وقت مضى بخلق و التحكم في نظام متكامل يشمل التقنيات و المهارات البشرية التي تضمن الوصول الى المعلومة الصادقة و الحرجة في الوقت المناسب للتمكن من إقامة الاستراتيجيات الكفيلة باكتساب وضعيات تنافسية مثالية أمام المؤسسات المنافسة في نفس قطاع النشاط سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي. فالذكاء الاقتصادي يعد عملية محددة في الوقوف أمام المنافسة بالنسبة للمؤسسات و الحال نفسه بالنسبة للدول التي تطمح في تحقيق التنمية. و التي

لن يتأتى إلا بفضل الذكاء الاقتصادي الذي يسمح بالمساهمة في تسطير السياسات التنموية المناسبة بفضل القدرات المادية و البشرية و امتلاك و توفير المعلومات الضرورية لجميع الأعوان الاقتصاديين. و بالرجوع إلى الواقع المعاش في البيئة الجزائرية فدراستنا صرحت لنا بأن الجزائر مؤخرا بدأت في السير نحو طريق مجتمع المعلومات، إلا أنها تشهد تأخرا من حيث انتشار أنظمة الذكاء الاقتصادي، و قصد تعزيز هذا الأخير في الجزائر ورغبة من الدولة الجزائرية في حل مشكل نقص المعلومات فقد قامت بإعداد استراتيجية وطنية لدعم تملك و استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية، و دعمها لتصبح قادرة على الإبداع و الابتكار، إضافة إلى إنشاء نظام وطني للمعلومات الاقتصادية من خلال عدة مراكز معلوماتية تضمن تدفق المعلومات إلى مختلف المتعاملين الاقتصاديين، و تعتبر هذه الإجراءات خطوة هامة نحو ترسيخ الذكاء الاقتصادي لما توفره من مزايا و معلومات من شأنها أن تدعم هذه المؤسسات و تساعدها في عدة مجالات، كما أنها تساهم في تأهيل المؤسسات الجزائرية و تحسين تنافسيتها في الأسواق العالمية.

و لعل أهم العوائق التي تواجه مبدأ الذكاء الاقتصادي، هو ضعف التسيير الذي يطبع العديد من المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عمومية مما استوجب التوقف عند هذا المحور بالذات من خلال محاولة نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية. و هي المهمة التي تكفلت بها وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمارات من خلال مخطط عمل موجه للمؤسسات الوطنية لمرافقتها في عدة نشاطات تهدف بالأساس إلى تطوير مستوى الكفاءة التي لا يمكن بلوغها إلا عبر التكوين و إعادة الرسملة، وفق ما تتطلبه احتياجات المؤسسة في إطار تسيير المعلومة.

دراستنا العملية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع المحروقات المصدرة و الرائدة في مجالها و المتمثلة في مؤسسة فرتيال عنابة سمحت لنا بالتوصل بنتيجة مفادها بفضل الشراكة التي قامت بها المؤسسة مع الشريك الإسباني هذه الشراكة سمحت لها بتطوير أساليب عملها من خلال تبنيها لمشروع SIVC (Le système d'information de veille commerciale) هذا الأخير أثر بالإيجاب على وضعيتها التنافسية الشيء الذي دفع بالمؤسسة الى التواجد في الأسواق الخارجية و الحصول على حصص سوقية معتبرة و هذا ما أكدته نتائج دراستنا من خلال المعلومات التي جمعت و نوقشت سابقا.

#### أولا: نتائج الدراسة

تتضمن هذه الفقرة ملخصا لأهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة، و أهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج و التي تأمل الباحثة في أن تساهم هذه التوصيات في تعزيز نقاط القوة ودعمها، كذلك معالجة نقاط الضعف و تصحيحها من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من هذه الدراسة والمتمثل في التعرف على دور نظام الذكاء الاقتصادي في رفع تنافسية المؤسسة دوليا، كأحد عوامل التميز والنجاح في

المؤسسة محليا ودوليا ضمن تحديات العصر الراهن. الذي يتصف بالتغيرات البيئية المتسارعة و التحديات الجسيمة التي تلقي بظلالها على أداء المؤسسات و الدول، وقدرتها على التنافس من أجل النمو والتطور في بيئة متغيرة بشكل مستمر، مما يستدعي تبني استراتيجيات خلاقة و متميزة ونظم إدارية ومالية واقتصادية كفوءة وفاعلة تمكن من تعزيز القدرة التنافسية في ظل ظروف بيئية و دولية غاية في التعقيد، مصحوبة بانتشار مظاهر الفساد الإداري والمالي و تطور وتنوع أساليبه في المؤسسات الحديثة. و كون الاقتصاد الجزائري احد المعني بكل هذه التغيرات و التطورات وكذا الطرف المتأثر منها، وجب عليه مواكبة التطور و رفع تحديات العصر الحديث. هذا الأخير الذي تجتأحه التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات و الدول. و بالرجوع إلى تطور التنافس نجده قد اقترن بوجود الإنسان والمؤسسات واستمرار بقائها في ظل اشتداد المنافسة ولاسيما بعد انفتاح اقتصاديات الدول على بعضها، فمستجدات بيئة الأعمال الراهنة دفعت إلى بروز أنظمة و لعل أهمها الذكاء الاقتصادي الذي يعد من أكثر التطبيقات الإدارية الحديثة و الرائدة للمؤسسات و الدول، كونه أحد الوسائل المحورية التي لا يمكن الاستغناء عنه، أساس القوة الاقتصادية و آلية لتقوية الموقف التنافسي و دعم تنافسية المؤسسة و الاقتصاد ككل.

فمن خلال تحليل و مناقشة الجوانب النظرية و التطبيقية لموضوع بحثنا تم التوصل الى النتائج التالية:

- تعد الاستخبارات العسكرية الجذور الأولى لنشأة نظام الذكاء الاقتصادي في مجال إدارة الاعمال، حيث اتخذت فنون الحرب كموجه و كخبرة اعتمدت عليها الدول من أجل انعاش اقتصادها، كما أن الذكاء الاقتصادي لم ينصب الا على المستوى الجزئي (المؤسسة) بل أيضا على المستوى الكلي (الدولة)؛

- أن الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث و التحليل و نشر و إثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمؤسسة، و هذه الأخيرة تلعب حلقة وصل بين المؤسسة و المحيط الذي تتواجد فيه، فالمؤسسات تستجيب لأدنى تغييرات في البيئة مع المحافظة على المعلومات، و عليه يمكن وضع استراتيجيات للحفاظ على قدرتها التنافسية و ضمان استمراريتها؛

- إن نظام الذكاء الاقتصادي نمط من أنماط الحوكمة يتجلى في خلق ديناميكية المؤسسة، على أساس الاستراتيجيات القانونية الدفاعية و الهجومية، داخليا و خارجيا و تعزيز أخلاقيات المهنة، إذ أنه مبني على ثلاث أبعاد متكاملة و مترابطة تمكن في اليقظة، أمن المعلومات و التأثير و النفوذ إن اتباع هذه الابعاد يسمح للمؤسسة على حد سواء من اتباع سياسة دفاعية و هجومية أكثر كفاءة و قدرة على المنافسة؛

- اتخذ نظام الذكاء الاقتصادي عدة أبعاد ما هو استعلامي (يقظة استراتيجية) و ذلك من خلال المتابعة المنهجية لبيئة المؤسسة على جميع الأصدقاء، قصد التمكن من النقاط المعلومات، معالجتها ونشرها و من ثم استغلالها، أي بتعبير بسيط أنها تمثل رادار للمؤسسة و للدولة. و منها ما هو بعد دفاعي يتمثل في إجراءات الحماية للتراث المعرفي للمؤسسة و منها البعد الهجومي المتمثل في أنشطة الضغط و التأثير على الأطراف الخارجية، كما أن لنظام الذكاء الاقتصادي تربطه علاقات وثيقة تكاملية و تبادلية مع كل من اليقظة، التجسس الاقتصادي و أنظمة المعلومات؛
- تعتبر المعلومات الإستراتيجية و المفيدة التي جمعت، حلت و نشرت من طرف نظام الذكاء الاقتصادي من أهم الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، بحيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار سليم دون الاعتماد على هذه المعلومات، إذ استثمارا يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية و ليس نفقة يجب التحكم فيها، لذلك أن تنظر المؤسسات إلى المعلومات ك مجال يمكن من خلاله خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها؛
- إن نظام الذكاء الاقتصادي يؤدي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة و ذلك من خلال مساهمته في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يمنحها قدرة التأثير على المنافس، وهذا يعني أنه يحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها أو حتى واضع لتلك الأحداث مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية و بالتالي الحفاظ على مكانتها في السوق؛
- آلية الذكاء الاقتصادي تعد كأحد المقومات الأساسية الداعمة لتنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال البحث الدائم و المستمر عن كيفية استغلالها للمعلومات الإستراتيجية بطريقة مثلى تضمن الاستفادة القصوى منها و توظيفها توظيفا يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية لها من خلال ترشيد القرارات إلى أبعد حد ممكن؛
- إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركز على الثلاثي "الدولة، المؤسسات و المواطنين" يتحقق من خلال الانفتاح (رفع الحواجز) و التعاضد (التفاعل) بين مختلف الجهات. و قبل كل شيء يجب التذكر بأن الاقتصاد الياباني قائم أساسا على المعرفة و العلم أي أنها أرخبيل من مجتمع المعرفة، مما جعل قضايا الذكاء الاقتصادي ملازمة و متأصلة في النظام الاقتصادي الياباني؛
- يتوفر اقتصاد الولايات المتحدة على ترسانة حقيقية في مجال الذكاء الاقتصادي و لكن على عكس اليابان، هذه الترسانة مشتتة و نادرا ما تتجح بهدف دعم سياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني، إلا أنها تعد مقارنة مبنية على حرية المبادرة، التي يعكسها في وجود سوق هائلة من

الهيئات المختصة في خدمات الرصد و جمع المعلومات، و كذا جماعات الضغط و التأثير و النفوذ المختلفة، إضافة الى قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق أجهزة استعلام الخاصة بها دون قيد أو شرط؛

- يعتمد نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي يعتمد إلى حد كبير على المبادرات العامة. هذا ما أكدته اقتراحات تقرير (Marte) لممارسة فرنسية في هذا المجال و التي تركز على عدة محاور لتوجه استراتيجي و المتمثلة فيانتشار ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، تحسين تدفق المعلومات بين القطاع العام و الخاص، تطوير قواعد البيانات على اساس احتياجات المستخدمين، حشد عالم التربية و التدريب الشخصي، انشاء وكالات اقليمية للمعلومات العلمية و التقنية و أخيرا وضع آليات عالمية للتعاون؛

- محاولة منا في إسقاط دراسة الحالة على الجزائر، فنظام الذكاء الاقتصادي مازال في المرحلة الجنينية مقارنة بالدول المتقدمة و الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي إذ أن الحكومة الجزائرية تسعى لإرساء منظومة متكاملة للذكاء الاقتصادي من شأنها أن توفر المعلومات الإستراتيجية لأصحاب القرار من خلال تسريع وتيرة زيادة لهذا النظام و خاصة بتبنيه في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و في هذا الصدد تفكر بإنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي و اليقظة تحت إشراف رئاسة الجمهورية و رئاسة الحكومة،

- النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على ارض الواقع لا يزال به الكثير من النقائص، حيث أنه مكون من بعض المراكز و الهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز و الهيئات من جهود، و ذلك من اجل توحيد مكونات و مخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر،

- الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، بالرغم من اعتبار المعلومة هي المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي فإن غيابها أو نقصها يؤدي إلى ضعف نجاعة نظام الذكاء الاقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام وطني للمعلومات و إنما الأهم هو فعالية هذا النظام في مساعدة المؤسسات و مدى مواكبته للتطورات من اجل القدرة على المنافسة؛

- اخذ مصطلح التنافسية موقعا مركزيا في شتى النقاشات و الدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاهتمامات الدولية، و يعتبر مفهومه من نتاج مدارس إدارة الأعمال، بحيث أن تنافسية المؤسسة تقوم على الاستمرارية و الديناميكية، التي تعتمد على كثافة نشاط البحث و التطوير فيها، و



- استدامتها مرتبطة بما تبذله من جهد في مجال الابتكار و الاختراع، كما أنها تهدف الى تشجيع المنافسة، و خلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية و الدولية، و ذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية و تحقيق الفعالية في توظيف الموارد و عدالة الدخول إلى الأسواق و الخروج منها،
- التنافسية تعد أداة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسات على التعايش في ظل بيئة تنافسية متممة بالعمولة و انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات GATT و منظمة التجارة العالمية؛
- حققت بعض الدول (سنغافورة، تونس و ايرلندا) قصص نجاح في مجال التنافسية بالرغم من اختلاف الظروف الاقتصادية التي واجهتها و يعود نجاحها الى عوامل متمثلة في التركيز على التعليم، جذب الاستثمارات الأجنبية و تنظيم بيئتها التجارية؛
- و بالرجوع الى أرض الواقع و الى البيئة الجزائرية فقد سجلت الجزائر رتب متوسطة خلال الفترة المدروسة (2008-2014) في مؤشرات التنافسية من خلال تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي و الذي يتألف على اثنتي عشر مؤشرا رئيسيا، ذات التقرير يركز في منهجيته على تصنيف الدول المشاركة بحسب وضعيتها في مراحل النمو و التطور الاقتصادي المختلفة حيث يفترض التقرير أن المحركات التي تؤدي للتنافسية تختلف باختلاف مراحل النمو و المتمثلة في مرحلة الاقتصاد المبني على عوامل الإنتاج، مرحلة الاقتصاد المبني على الكفاءة، و مرحلة الاقتصاد المبني على الابتكار، و تتميز كل مرحلة بمؤشرات خاصة تقيس أداء الدولة اقتصاديا؛
- على الرغم من الترتيب الايجابي الذي سجلته في الطبعة الأخيرة لتقرير التنافسية العالمية يمكن القول بصورة عامة بأن الجزائر مثلها مثل كل دولة شهدت العديد من التطورات الاقتصادية و الإصلاحات التي ساهمت في تطوير أعمالها، إلا أنها تواجه نقص واضح في اغلب مؤشرات التنافسية مما يؤدي بالجزائر إلى بعدها عن الاقتصاديات الأكثر تنافسية عالميا و هذا راجع الى نوعية المنشآت القاعدية و البنى الأساسية التي لا تزال تعاني من التأخر و سوء التسيير، التأخر الكبير المسجل في المنظومة البنكية و المصرفية، خاصة أن البنوك الجزائرية باتت تصنف ضمن المؤسسات المصرفية الأكثر تأخرا في المنطقة و أخيرا ضعف في القدرة الابتكارية و الإبداعية التقنية و التكنولوجية؛
- أقرت الدراسة الميدانية أن مؤسسة فرتيال عنابة تحتل مركز ريادي و لكن هذا المركز يعد ضعيف نوعا ما و ذلك راجع لنقاط الضعف التي بها و كذا التهديدات التي تواجهها، لذلك وجب عليها رفع تحدي المنافسة الوطنية و ضمان توازن جيد (جودة/تكاليف). كما أن مؤسسة فرتيال تواجه تهديدات خطيرة (ناتجة أساسا من المنافسة الغير المشروعة و العادلة في مجال الاستيراد/التوزيع داخل السوق

- الوطنية) تمس بموقعها التنافسي في السوق الأسمدة (الوطنية) هذه الأخيرة التي تحددها معايير و أنظمة و بتعبير بسيط فالمؤسسة المدروسة تواجه منافسة حادة،
- من خلال النتائج المسجلة و من الواقع المعاش يمكن القول بأن الجزائر تعد إحدى البلدان المصدرة الرائدة لمادة الأمونياك، حيث أن صادرات الجزائر لمادة الأمونياك في تزايد مستمر من سنة الى أخرى. حيث صدرت مؤسسة فرتيال قيمة 624 815,431 طن نحو الأسواق الخارجية خلال سنة 2014، بذلك فالجزائر استولت على المرتبة الخامسة عالميا. سبب ذلك راجع للشراكة التي تم توقيعها سنة 2005 ما بين المؤسستين الجزائرية و الاسبانية الشيء الذي يؤكد فعالية الشراكة؛
- أثبتت الدراسة التطبيقية توفر أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المبحوثة (مؤسسة فرتيال عنابة) حسب مستجوبي القيادات الإدارية بها بحيث أن المؤسسة تتبنى نظام اليقظة الذي يتبع منهجية جد منظمة، هذه السيرورة مشابهة لردار و الذي يمكّن للمؤسسة بتتبع تحركات بيئتها الاستراتيجية، الغرض منه تزويد متخذي القرارات بالبيانات الأساسية و ذات الصلة لتمكينهم من التفسير و الفهم؛
- وضعت مؤسسة فرتيال و طورت نظامها المعلوماتي عن طريق اعتمادها على ERP سمي بـ « Gesindus » صمم و قدّم من طرف فرع الإعلام الآلي EIT للمجمع الإسباني VILLAR-MIR مستبدلا عدة تطبيقات إعلامية بنظام وحيد يدمج جميع وظائف المؤسسة، مع علاقة مبنية على تبادل المعلومات و التنمية و التطور الجماعي التعاوني L'ERP يضمن تسيير جميع موارد المؤسسة و يسمح بالحصول على متابعة واقعية لوظيفة الإنتاج و تكاليفها؛
- إن نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال يهدف الى مراقبة، تشفير البيئة التنافسية و الكشف عن الإشارات الضعيفة. حيث أن هذا المنهج يسمح للمؤسسة أن تضع نفسها في موقع أفضل داخل بيئتها، أسواقها و أمام منافسيها؛
- كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية و ذلك عند مستوى الدلالة 5% موجبة قوية جدا بين متغيرات أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية، حماية الإرث المعرفي، أنشطة التأثير و الضغط) و تنافسية المؤسسة المدروسة. إذ أن أي تحسين في تطبيق أبعاد الذكاء الاقتصادي و مبادئه لابد أن ينعكس إيجابا على رفع تنافسيته دوليا.

- نتائج اختباراتنا تقول بأن هناك تأثير معنوي عند مستوى الدلالة 5% لكل من أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة و منفردة أي كل من البعد الاستعلامي لنظام الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية) والبعد الدفاعي لنظام الذكاء الاقتصادي (حماية الإرث المعرفي) و كذا البعد الهجومي لنظام الذكاء الاقتصادي (نشاط الضغط و التأثير) على رفع تنافسية مؤسسة فرتيال عناية Fertial دوليا.

### ثانيا: توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان لا بد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير ايجابي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما و على مؤسسة فرتيال عناية خصوصا. و لأجل مستقبل واعد للجزائر في مجال الذكاء الاقتصادي و التنافسية فإننا نقترح التوصيات التالية:
- 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 لحلفائها و منافسيها على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها؛
  - ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الجزائرية، بغية تشخيص نقاط القوة و الضعف، و كشف التهديدات و استغلال الفرص و استباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي و خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط و التأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة؛
  - فهم و إدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي من خلال دعوة الإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية إلى عقد مؤتمرات علمية و ملتقيات تطويرية و ندوات تعريفية للنظام ذاته بأطره العامة بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين و حتمية تبنيه من طرف مؤسسات الجزائر التي تبحث عن البقاء و الاستمرار في سوق تتسم بنمو المنافسة المحلية و الدولية و تبنيه كفلسفة جديدة لإحداث التغيير الحقيقي في نمط تسييرها و قصد دعم تنافسيها؛

- إيلاء لنظام الذكاء الاقتصادي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة و الحديثة في حقل العمل الإداري و التي تساعد في نجاح منظمات الأعمال. و البدء بإنشاء وحدات لنظام الذكاء الاقتصادي و خلايا بحثية علمية في كل مؤسسة جزائرية؛
- استخدام برمجيات اليقظة الاستراتيجية الأكثر تطورا من اجل إحداث تكامل بينها و بين أمن المعلومات قصد التأثير على البيئة المحيطة، بما يتيح لها صنع الفرص بدل انتظارها. و التركيز على اتخاذ الإجراءات و القوانين الكفيلة بإدماج تقنية المعلومات و الاتصالات في جميع الوظائف و العمليات ضمن كل المؤسسات الجزائرية؛
- إحداث تكامل بين مؤسسات البحث العلمي و بيئتها الاقتصادية، من اجل تفعيل دور الذكاء الاقتصادي و العمل على تطويره، و إيلاء اهتمام أكثر بمجالات البحث و التطوير من خلال انفاق مبالغ معتبرة و إنشاء مراكز بحوث قصد تفعيل النظام الوطني للمعلومات و ضرورة تشجيع الاستثمار في الموارد البشرية؛
- نشر ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسات الجزائرية، قصد الاستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الاقتصادي، من خلال تدريبه على استخدام التكنولوجيات الحديثة للمعلومات؛
- ضرورة المرور بمرحلة التحسيس لإنجاح الذكاء الاقتصادي قبل الخوض في سياسة تكوينية نوعية؛
- التعجيل بفتح ضمن التخصصات المطروحة على مستوى الجامعة؛
- إدراج آليات العمل بالذكاء الاقتصادي على مستوى السوق المالي الجزائري، من خلال توفير مختلف المعلومات المالية للمستثمرين المحليين و الأجانب على حد سواء، و إدراج التوقعات المستقبلية حول الأوضاع الاقتصادية لتقديم ضمانات أكثر حول الأسواق و تفادي الأخطار المتوقع حدوثها مسبقا؛
- تفعيل دور الهيئات المحلية في تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات لمختلف المتعاملين الاقتصاديين، لتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم المستقبلية،
- تكثيف إنشاء المراكز و الوكالات المتخصصة في إنتاج المعلومات الاقتصادية؛
- ضرورة قيام الدولة بدور أساسي في نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي على مستوى المجتمع من خلال إنشاء مؤسسات متخصصة في جمع و تحليل و نشر المعلومات لتكون بمثابة نظام خارجي للذكاء الاقتصادي؛

- وضع و تبني استراتيجية وطنية لتشجيع الابتكار و الإبداع باستحداث هيئات خاصة بمتابعة و تنفيذ الأفكار الابتكارية؛
- تشجيع و تفعيل تحالفات استراتيجية متكاملة و مرنة في إيجاد شراكات مع منظمات عالمية و إقليمية و محلية بما يعطي للمؤسسات الجزائرية فرصة تبادل الخبرات و المعلومات و المبادرات؛
- توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات الذكاء الاقتصادي، قبل التفكير في إرساء آلية الذكاء الاقتصادي في حد ذاته، كضرورة حتمية لتأهيل المؤسسات الاقتصادية للاندماج في الاقتصاد العالمي، اقتصاد الاصلاح فيه و الأسرع فيه يجب أن يكون يقظا و منتبها لما قد يحدث و ما قد يترتب عما يحدث من فرص و مخاطر؛
- ابراز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية و الاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية، للتكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية، و تحليل الإشارات الضعيفة و تقييم أهميتها الاستراتيجية باعتبارها أدوات ضرورية تدعم القدرة الاستباقية و قدرات رد الفعل السريع للمؤسسات الوطنية و تعزز تنافسيتها؛
- تعبئة مختلف الأطراف الفاعلة و المتفاعلة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نحو مزيد من التفاعل و التعلم الجماعي، بغرض تكوين ما يسمى محترفي اليقظة و الذكاء الاقتصادي، من أجل القيام بعمليات جمع و التنقيب عن البيانات و تصنيفها و ترتيبها اعتمادا على احدث نظام المعلومات و من ثم تحويلها الى منظومة معرفية، أو ما يطلق عليه صناعة المعرفة. حيث يشترك الجميع في تفسير و تحليل المعلومات و إعطائها معنى و قيمة إضافية مضمرة، و جعلها قوة محركة و معرفة عملية عند استعمالها؛
- وضع آلية عمل لترقية عمليات جمع، تحليل، توثيق و نشر المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية، كونها من المهام الأساسية لخلايا و وحدات اليقظة و نظم الاستعلامات في هذه المؤسسات. مع ابراز دور هذه الأخيرة لتكون أداة فعالة تساهم في التكفل بقضايا الامن و الدفاع الاقتصادي و كل ما يرتبط بأمن البلاد و بمصالحه الحيوية، أثناء تجسيد سياسة الانفتاح، و الاندماج في الاقتصاد العالمي و في مواجهة طموحات و هيمنة بعض البلدان الصناعية و السلوكات العدوانية لشركاتها المنافسة؛
- معرفة و فهم الإشكاليات المتعلقة بالعمولة و مجتمع المعلومات، و التحكم في طرق التحليل الجيو سياسي و الجيو اقتصادي المساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة و الخاصة؛

- التحكم في حلقة الاستعلام؛
- التعرف و التعبير عن احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات؛
- إقامة و تنشيط قيادة نظام جمع و استغلال و نشر المعلومات وفق سلم اتخاذ القرارات؛
- إقامة نظام تخزين و استثمار المعارف المتوصل إليها؛
- التعرف و التحكم في الرهانات و المخاطر المتعلقة بالمعلومات؛
- تجديد و تنفيذ السياسة الأمنية داخل المؤسسة؛
- وضع سياسة للمعلومات على المستويين الوطني و الإقليمي، حيث زادت مفاهيم و ممارسات مجتمع المعلومات المعاصر من أهمية الحاجة إلى السياسة المعلوماتية الوطنية، حيث أن هناك اتجاه قوي نحو وضع إستراتيجية للمعلومات في دول مختلفة. حيث تم ذلك في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة و اليابان و المجتمعات الإقليمية كالاتحاد الأوروبي الذي أقر سياسة المعلومات عام 1995 بواسطة مجموعة الدول السبع؛
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان فعالية الخدمات التي تقدمها تطبيقان الذكاء الاقتصادي في تشجيع الاستثمار و التنمية الاقتصادية ذات التأثير المباشر على مستوى حياة الأفراد و بالتالي المجتمع و تحقق النهضة الاقتصادية الشاملة؛
- العمل على النهوض بالمستوى الرقمي و التقني للمواطن الجزائري و العمل على إكساب المؤسسات و الأفراد في مؤسسات القطاعين الخاص و العام و مؤسسات المجتمع المدني المهارات الكفيلة بتكاملهم مع المجتمع الرقمي و تقليص الفجوة الرقمية؛
- دراسة تشكيل لجان مؤسسية أو قطاعية بحسب الأحوال لتفعيل التنسيق فيما بين الجهات الحكومية و تسريع تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي و تنفيذ مشاريعها، و تبني أفضل الممارسات العالمية للوصول الى مستوى ذكاء اقتصادي متكامل. إضافة إلى إنشاء شبكات شاملة من مراكز خدمة المجتمع، خاصة في المناطق الأقل حظا من التنمية، يستطيع الأفراد من خلالها التمتع بخدمات الذكاء الاقتصادي.

### ثالثا: الدراسات المقترحة

بعد الانتهاء من دراستنا لموضوع دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، بدت فيه جوانب مهمة و مسائل بحثية تستدعي من الباحثين الاقتصاديين التطرق لدراستها و تحليلها، و على ضوء ما سبق من نتائج يمكن أن تقترح الباحثة

بعض الدراسات المستقبلية التي تراها جديرة لأن تكون إشكالية لمواضيع و أبحاث أخرى و تتلخص هذه المقترحات في الآتي:

- دراسة دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء الاقتصادي؛
- دور أنظمة المعلومات في رفع تنافسية المؤسسة و الدولة؛
- الذكاء الاصطناعي و تنافسية المؤسسة؛
- الأنظمة الخبيرة و علاقتها بالذكاء الاقتصادي؛
- الذكاء الاستراتيجي و التنافسية؛
- الذكاء الاقتصادي و تحسين أداء الاقتصاد الجزائري؛
- دراسة دور جماعات الضغط و التأثير على التنافسية؛
- دراسة موضوع الارث المعرفي و دورها في حماية الاقتصاد الجزائري؛
- دراسة أثر الأمن و الدفاع الاقتصادي و دورها في حماية الاقتصاد الجزائري؛
- التدويل و علاقه بالتنافسية الخارجية.

---

## قائمة المراجع



## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### I. الكتب:

1. أحمد أسعد عبد المجيد، (2010): العولمة و أبعادها الاقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
2. أحمد حسين علي حسين، (2003): نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. أحمد سيد مصطفى، (1999): إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
4. أحمد سيد مصطفى، (2001): التسويق العالمي (بناء القدرة التنافسية للتصدير)، شركة ناس للطباعة، مصر.
5. أحمد سيد مصطفى، (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، ضمن كتاب الإدارة وتحديات التغيير، تحرير سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
6. أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، (2011): منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الادارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، عمان.
7. أحمد محمد الطيب، (1999): الإحصاء في التربية و علم النفس، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية.
8. إسماعيل إبراهيم القزاز، (2010): تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفة ISO 19011: 2002)، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، ورقلة.
9. أسهمان الطاهر و مها الخفاف، (2001): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
10. الأيوبي الهيثم و آخرون، (2003): الموسوعة العسكرية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت لبنان.
11. تامر البكري، (2008): استراتيجيات التسويق، دار البيازوردي، عمان، الأردن.

12. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر و طارق رشدي جبة، (2002): التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
13. حسن علي الزغبني، (2006): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن عمان.
14. دلال القاضي، محمود البياتي، (2008): منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، عمان.
15. رضوان المحمود العمر، (2007): التسويق الدولي، دار الوائل للنشر، عمان.
16. زكريا مطلق الدوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن.
17. سعد غالب ياسين، (1999): الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن.
18. سعد غالب ياسين، (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
19. سعيد التل وآخرون، (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، الأردن.
20. سعيد يس عامر، (1995): إدارة القرن الواحد و العشرين، مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة.
21. سعيد يس عامر، (1998): إدارة القرن الواحد و العشرين، مركز التميز لعلم الإدارة و الحاسب.
22. سعيد يس عامر، (2001): الإدارة و تحديات التغيير، مكتب الاستشارة و التطوير الإداري، القاهرة.
23. سيد أحمد مصطفى، (2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار غريب للنشر، القاهرة.
24. سيد الهواري، (1999): منظمة القرن الواحد و العشرين، دار الجيل للطباعة، مصر.
25. شفيق العتوم، (2004): طرق الإحصاء: تطبيقات اقتصادية و إدارية باستخدام SPSS، دار المناهل، عمان، الأردن.
26. شفيق حداد و نظام سويدان، (1998): أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، الجبهة، دار حامد الشر.
27. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، (2007): المنهج و الاقتصاد المعرفي، عمان، دار المسيرة.
28. عبد الرحمن عدس و محي الدين توق، (1998): المدخل إلى علم النفس، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان.

29. عبد السلام أبو قحف، (1997): التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر.
30. عبد السلام أبو قحف، (1998): التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
31. عبد السلام أبو قحف، (2001): إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
32. عبد السلام أبو قحف، (2001): إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
33. عبد السلام أبو قحف، (2003): كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
34. علاء عبد الرزاق السلمي، (2003): نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
35. علاء فرحان الطالب، محمد جبار الشمري و حسين الجنابي، (2009): نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
36. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، (2009): إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
37. علي السلمي، (1998): تطوير أداء و تجديد المنظمات، الطبعة الأولى، داء قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
38. علي السلمي، (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
39. علي السلمي، (2002): إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر.
40. علي عبيدي، أحمد الحجاري، (2000): اللوجيستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأ المعارف، الإسكندرية.
41. علي قباني، (2003): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
42. عماد الصباغ، (2000): نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
43. عمرو خير الدين، (1996): التسويق الدولي، مجهول دار و بلد النشر.
44. فريد النجار، (1999): إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية: مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.

45. فريد النجار، (2000): المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
46. فريد النجار، (2006): إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
47. فوزي غرابية و آخرون، (2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
48. كمال الدين عبد الغني مرسي، (2002): الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
49. مارك باري و آدم بنبرغ، (2003): وكر الجاسوسية، جاسوسية الشركات الأمريكية، ترجمة فواز زعور، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية.
50. محمد الصغير بعلي، (1992): تنظيم القطاع في الجزائر: استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
51. محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، (2006): النظام الاحصائي SPSS، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن.
52. محمد جاسم، (2006): التجارة الدولية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن.
53. محمد خير سليم أبو زيد، (2010): التحليل الاحصائي باستخدام برمجية SPSS (version 15-16)، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
54. محمد سمير احمد، (2009): الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان.
55. محمد صالح الحناوي و آخرون، (2000): مقدمة في المال و الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
56. محمد صبحي أبو صالح و عدنان محمد عوض، (2005): مقدمة في الإحصاء: مبادئ و تحليل باستخدام SPSS، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان.
57. محمد عبد العالي النعيمي، عبد الرحمن العودة، (2007): مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، عمان .
58. محمد عبيدات و آخرون، (1999): منهجية البحث العلمي: الفوائد، المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
59. محمد عواد الزيارات، (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء.

60. محمود الهوش أبو بكر، (2002): التقنية الحديثة في المكتبات و المعلومات: نحو استراتيجية عربية لمستقبل مجتمع المعلومات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
61. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، إدارة التوزيع، جامعة القاهرة، مركز التعليم المفتوح، مجمول سنة النشر.
62. معالي، فهمي حيدر، (2002): نظم المعلومات: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
63. ممدوح الشيخ، (2007): التجسس التكنولوجي (سرقة الأسرار الاقتصادية والتقنية) دراسة في المجتمع ما بعد الصناعي، مكتبة بيروت (سلطنة عمان).
64. منال الكردي، جلال إبراهيم العيد، (2003): مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية و التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
65. موريس انجرس، (1996): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، تعريب بوزيد صحراوي، الجزائر.
66. مؤيد سعيد سالم، (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
67. نبيل محمد مرسي، (2005): التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
68. نبيل مرسي خليل، (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
69. نبيل مرسي خليل، (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
70. نبيل مرسي خليل، (2003): الإدارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
71. نعمة عباس خضير الخفاجي، (2010): الإدارة الاستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان.
72. هاني حامد الضمور، (1994): التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع.
73. هاني حامد الضمور، (2007): التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة.
74. ياسين سعد غالب، (1998): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، درا اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

## II. الأطروحات و الرسائل العلمية:

1. أسماء فيلالي، (2014): الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI** روية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014.
2. بن ضيف الله نعيمة، (2006): دور المكتبة الجامعية الجزائرية في إرساء قواعد النظام الوطني للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة 8 ماي 1945 بقالمة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات تخصص إعلام علمي و تقني، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
3. رتيبة نحاسية،(2003): أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
4. سامية لحول، (2008): التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
5. صفاء مباركي، (2015): "واقع إدارة أخطار العمل من خلال تطبيق مواصفة **OHSAS 18001** دراسة ميدانية على مستوى مؤسستي أرسيلور ميتال، فرتيال عنابة 2011-2012"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
6. عبد الحكيم عبد الله النصور، (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الأردن.
7. عبد الرحمان العياب: (2010)، "التحكم في الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 109.
8. عبدوس عبد العزيز، (2006): دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

9. فاطمة الزهراء كباش، فاطمة الزهراء كباش، (2012): الذكاء الاقتصادي كخيار لتفسير عدم استقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الاقتصاديات الناشئة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم المالية، 2011-2012.
10. يحي دريس، دور إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم متخذي القرار-حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
11. فالتة اليمين، (2013): اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير المؤسسات، غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. محمد بن علي الرشودي، (2007): بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض- السعودية.
13. منصف مقاويب، (2011): الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة.
14. رفيق عليوات، (2004): إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيلس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة.

### III. المجالات:

1. أحمد بلالي، (2008): الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهن، مجلة الباحث، العدد: 06 .
2. أحمد بن عيشاوي، (2006)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
3. د. بدر عثمان مال الله، (2012): تقرير التنافسية العربية 2012، الإصدار الرابع، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

4. د. محمد أمين لزعر، (2014): منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية: بين الواقعية و المبالغة، مجلة جسر التنمية، السنة الثاني عشر، العدد المائة و السادس عشر، المعهد العربي للتخطيط الكويت، مارس 2014.
5. طارق نوير، (2002): دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
6. الطيب داودي، مراد محبوب، (2007): تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007.
7. عبد الرحمان بن عنتر: (2008)، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
8. عبد المجيد صالح بوعزة، (2009): التدفق المعلوماتي و الغرق المعرفي: دراسة للمظاهر و التأثيرات و سبل التصدي مع الإشارة إلى العالم العربي الإسلامي، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 15، العدد 02، جويلية- ديسمبر 2009.
9. عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبة، (2007): الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة المؤسسة الجزائرية لاتصالات موبيليس، مجلة الأبحاث و الاقتصادية و الإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 02، ديسمبر 2007.
10. عصام الدين مصطفى، (1990): الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد و التجارة، العدد 2، ملحق 2، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
11. محمد عبد الشفيق عيسى، (2000): القدرة التنافسية من منظور التطور التكنولوجي مع تركيز خاص على الاستراتيجية الصناعية، مجلة مصر المعاصرة، الجمعة المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، العدد 459-460، أكتوبر 2000.
12. محمد عدنان وديع، (2003): القدرة التنافسية و قياسها، العدد الرابع و العشرون، سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 2003.
13. مسعود ديلمي، (2008): الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، الخميس 27 نوفمبر 2008.
14. منصف مقاويب، (2009): الذكاء الاقتصادي و دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار نكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009.



15. منى طعيمة الجرف، (2002): مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها مسح مرجعي، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 19، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
16. منير نوري، (2004): معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني.
17. نسرين بركات و عادل العلي، (2000): مفهوم التنافسية و التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.

#### IV. الملتقيات و الندوات:

1. أحمد طيباوي، نبيل بوركاب، (2012): الذكاء الاقتصادي و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين المزايا و صعوبات التطبيق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، المنعقد يومي 09 و 10 ماي 2012، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة.
2. بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، (2010): دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
3. جمال الدين سحنون و عبد القادر فاضل، (2006): الذكاء الاقتصادي و امن المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، يومي 17 و 18 افريل 2006.
4. رابح بلقاسم، ميلود وعيل، مداخلة التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
5. رحيم حسين، دريس يحي، (2006): أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول

- متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، المنعقد يومي 16-17 افريل 2006، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
6. سليمان مرابط، عبد الله بن منصور: (2012): **الذكاء الاقتصادي أي دور للدولة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية، المنعقد يومي 09 و 10 ماي 2012، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة.
7. الشريف بقة، عبد الرحمان العايب، (2008): **التنمية المستدامة و التحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، المنعقد يومي 07 و 08 أفريل 2008، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف.
8. عبد الحليم الحمزة، (2010): **نحو بناء نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر انطلاقا من تجارب كل من اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
9. عبد الحميد زعباط، (2004): **دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09 و 10 مارس 2004.
10. عبد الرحمان بن عنتر، (2011): **دور الدولة في تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي في الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الخامس للمعلومات الصناعية والشبكات *AIDMO* تحت شعار دور المعلومات والاتصالات للتحويل إلى مجتمع المعرفة، المنعقد أيام 20 و 21 و 22 ديسمبر 2011، الرباط، المملكة المغربية.
11. عقون شراف، محمد هبول، (2014): **اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حالة الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، المنعقد يومي 17 و 18 مارس 2014، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي.
12. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، (2010): **دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.

13. مجدي طایل و محمد محمود، (2005): **التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات**

**الأعمال**، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الإداري الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة، جدة السعودية، 29-30 مارس 2005.

14. محمد الصالح قريشي، هدى بن محمد، (2014): **دور نظم المعلومات في دعم الاستراتيجيات**

**التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الرابع حول نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال، المنعقد يومي 17 و 18 مارس 2014، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أو البواقي.

15. نعيمة غلاب، مليكة زغيب، (2012): **واقع اليقظة الاستراتيجية و ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال**

**الجزائرية دراسة ميدانية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، المنعقد أيام 23-26 افريل 2012، بكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية.

16. الهادي بوقلقول، (2013): **تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS**، يوم دراسي لطلبة

الدكتوراه LMD، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

17. وسيلة بن ساهل، (2010): **دراسة المنهج تحليل مفهومي**، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي،

المنعقد بتاريخ 22 فيفري 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة.

18. يوسف مسعداوي، (2005): **القدرات التنافسية و مؤشراتته**، ورقة عمل بحثية مقدمة ضمن فعاليات

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد يومي 08 و 09 مارس 2005، بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

## V. التقارير و الجرائد الرسمية:

1. المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، تقرير حول متطلبات نظام المعلومات الاقتصادية و

الاجتماعية، الجزائر، 2004.

2. رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، البرنامج التنموية الخماسي، 2010-2014.

3. المرسوم التنفيذي رقم 95-159 المؤرخ في 4 محرم عام 1416 الموافق 3 يونيو سنة 1995 المعدل المتضمن القانون الأساسي للديوان الوطني للإحصائيات، و المعدل للمرسوم رقم 82-489 المؤرخ في 18 سبتمبر 1982.

## VI. المواقع الالكترونية:

1. كامل الشيرازي، الجزائر تفكر في إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.elaph.com/Web/Economics/2008/6/340849.htm> تم تحميله بتاريخ 02 جانفي 2012 على الساعة 17:46.
2. محمود خضري، (2008): آليات الدفاع الاقتصادي في الممارسات الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الأيام البرلمانية الرابعة حول الدفاع الوطني، الدفاع الاقتصادي، مجلس الأمة، المنعقد يومي 07 و 08 جوان 2008-2008 presentation-2008-4emelep/available sur le site : [www.majiliselouma.dz/](http://www.majiliselouma.dz/) ar.html
3. للمزيد من المعلومات حول الموضوع يرجى الاطلاع على الموقع الالكتروني التالي: [http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays\\_a19698.html#ixzz3buHx7FrF](http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays_a19698.html#ixzz3buHx7FrF)
4. لمزيد من التفاصيل حول الموضوع يمكن الاطلاع على الموقع الالكتروني التالي: <http://www.trademap.org>

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### I. Ouvrages

1. DAYAN Armand. (1999) : *Marketing industriel*, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition.
2. NEZEYS Bertrand. (1994) : *les politiques de compétitivité*, Economica, paris.
3. MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel. (1995) : *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : éditions d'organisation.
4. MOIGNET Camille, (2001) : *organisation du système d'information de gestion*, Paris : édition Foucher.
5. REVELLI Carlo. (2000) : *l'intelligence stratégique sur internet*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : édition Dunod.
6. LLORENS Cédric, LEVIER Laurent et VALOIS Denis. (2006) : *Tableaux de bord de la sécurité réseau*, 2<sup>ème</sup> Editions Eyrolles, Paris.
7. CROUE Charles. (1999) : *marketing international*, imprimerie Duclot, 3<sup>ème</sup> édition, Belgique.

8. MARCON Christian et MOINET Nicolas. (2006): *l'intelligence économique*, Paris : édition Dunod.
9. COHEN Corine, (2004) : *veille et intelligence stratégique*, éditions Lavoisier, France, p 108.
10. PASCO – BERHO Corinne. (2002) : *Marketing International*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
11. AUTSSIER David et DELAYE Valérie. (2008) : *mesurer la performance du système d'information*, Paris : édition d'organisation.
12. BOURNOIS Franck, ROMANI Pierre-Jacquelin. (2000): *l'Intelligence Economique et Stratégique dans François les Entreprises Françaises*, Paris : éditions Economica.
13. JAKOBIAK, (2004) : *l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris : édition d'organisation.
14. JAKOBIAK François, (2006) : *l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser* , 2<sup>ème</sup> tirage, Paris, organisation.
15. JAKOBIAK François, (2006) : *L'intelligence économique*, deuxième tirage, Editions D'organisation, Paris.
16. LAINÉE François. (1991) : *la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme*, Edition Eyrolles, Paris.
17. JAKOBIAK François . (2001) : *L'intelligence économique en pratique avec l'apport d'interne et des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : édition d'organisation.
18. GARIBALDI Gérard. (2008) : *Analyse Stratégique*, Eyrolles Editions d'Organisation, Troisième Edition, Paris.
19. BRESSY Gilles et KONKUYT Christian. (2006) : *Economie d'entreprise*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris : Édition Dalloz-Sirey.
20. LESCA Humbert et LESCA Elisabeth. (1995) : *Gestion de l'Information : Qualité de l'Information et Performance de l'Entreprise*, Paris : LITEC : Librairie de la Cour de cassation.
21. LESCA Humbert. (2004) : *veille stratégique : la méthode L.E.S.C.Annings* , Edition Management et société (EMS).
22. LAMBIN Jean- Jacques. (1991) : *le Marketing stratégique*, 2<sup>ème</sup> édition Mc Grand Hill, 1991.
23. MUCCHIELLI Jean louis, (1998) : *multinationales et mondialisation*, édition du Seuil.
24. DELEERSNYDER Jean Marc. (1986) : *Marketing international*, 2<sup>ème</sup> édition, édition DALLOZ.
25. PAULET Jean- pierre. (1998) : *la mondialisation*, édition : Armand colin, Paris.
26. LEVET Jean-Louis, (2001) : *l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action*, édition Economica, Paris.
27. LAUDON Kenneth C. et LAUDON Jane P.. (2001) : *Les Systèmes d'Information de Gestion : organisations et réseaux stratégiques*, Paris : Pearson éducation.
28. LAUDON Kenneth et LAUDON Jane, (2010) : *management des systèmes d'information*, 11 édition, pearson éducation, Paris.
29. DENIS Lafont et OLLIVIER Andrieu. (1996) : *Internet et l'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris.
30. PORTER Michael. (1982) : *Choix stratégique et concurrence : technique*, édition Economica, paris.
31. PORTER Michael. (1999) : *la concurrence selon porter*, Edition Village mondial, Paris.

32. LESCA Nicola, CARON-FASAN Marie-Laurence, (2006) : *veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique*, Lavoisier, Paris.
33. VIDAL Pascal, LACROUX François et Autres. (2005) : *systèmes d'information organisationnels*, Paris : Pearson éducation.
34. BEHO Pasco, (2000) : *marketing international*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, paris.
35. KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard, (2000) : *marketing management*, dixième édition, publi-union, Paris.
36. BAUMARD Philippe et BENVENUTI Jean-André. (1998) : *Compétitivité et systèmes d'information (de l'outil d'analyse au management stratégique)*, Paris : Edition Dunod.
37. KOTLER Philippe et DUBOIS Bernard. (2006) : *Marketing management*, 12<sup>e</sup> Edition, Nouveaux Horizons, Paris 2006.
38. BAUMARD Philippe. (1991): *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris : édition Masson.
39. BAUMARD Philippe. (2000) : *Analyse Stratégique*, édition Dunod, Paris.
40. MOATI Philippe. (1992) : *Hétérogénéité dans les entreprises et échange international*, Edition Economica.
41. CONESA Pierre. (2004) : *L'intelligence économique et stratégique: L'organisation française*, France, Janvier 2004.
42. LEBAN Raymond. (2005) : *Management de l'entreprise et meilleurs pratiques* ,[en ligne], 2<sup>ème</sup> édition, Paris : édition d'organisation.
43. PERCEROU Richard. (1984) : *Entreprise : gestion et compétitivité*, Edition Economica, France.
44. REIX Robert. (2004) : *systèmes d'information et management des organisations*, 5<sup>ème</sup> édition, éditeur Vuibert, collection gestion.
45. CALABRE Sarge. (1997) : *Filières nationales et marchés mondiaux de matières premières*, Economica, paris.
46. LARIVET Sophie. (2009) : *Intelligence Economique enquête dans 100 PME*, Volume n° 2, Paris : édition L'harmattan.
47. BARON Yves et KEIZER Bernard. (1988) : *les grandes économies*, Edition du Seuil, Paris.

## II. Thèses et mémoires

1. 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 28.03.2014 à 12 :36).
2. MASSON Hélène, (2001) : *Les fondements politiques de l'intelligence économique*, thèse présentée pour l'obtention d'un Doctorat en sciences de politiques, Faculté Jean Monnet, Université Paris sud XI.

3. LOPES DA SILVA Antonio. (2002) : *L'information et l'entreprise, des savoirs à partager et à capitaliser ; méthodes ; outils et applications à la veille*, thèse pour l'obtention d'un doctorat, Université de Droit et d'Economie, Marseille III, 2002.
4. 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.
5. GORIA Stéphane. (2006) : *L'expression du problème dans la recherche d'information : application à un contexte d'intermédiation territoriale*. Thèse pour l'obtention de Doctorat en Sciences de l'information et de la communication, université Nancy II.

### III. Revues

1. 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, N°3.
2. HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe. (1997): *perspective historique de l'intelligence économique*, revue intelligence économique, n° 01, Paris.
3. WANG Clement. (2001) : *organizational competence analysis : Experience of a Japanese multinational*, competitive, intelligence Review, volume 12 issue 3, 3 rd quarter 2001.
4. DELBECQUE Eric, (2008) : *Management et l'intelligence économiques*, cahiers de la sécurité, N°4, Avril- Juin 2008.
5. BEN ARFA Hajer et ZERIBI BENSLIMANE Oifa. (2010) : *L'Intelligence Economique en action au sein de laboratoires pharmaceutiques : une investigation à travers ses fonctions*, article soumis à la Revue officielle de l'Association Internationale de Management Stratégique AMIS, 2010.
6. LESCA Humbert et SCHULER Martin. (1998) : *Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations*, Revue Economies et sociétés - Cahiers ISMEA, Tome 32, N°02, février 1998.
7. LESCA Humbert et CASTAGNOS Jean-Claude. (2004) : *capter les signaux faibles de la veille stratégique ; retours d'expériences et recommandations*, E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 4, N° 7, jun. 2004.
8. LESCA Humbert. (1994) : *veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise - Etat de la question et axes de recherche*, article publié à la revue Economies et sociétés, série sciences de gestion SG, volume 5, N°20, mai 1994.
9. LESCA Humbert, KRIAA-MEDHAFFER Salima et CASAGRANDE Annette. (2010) : *la surinformation causée par l'internet : un facteur paradoxal largement avéré : veille stratégique –cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions*, Revue des sciences de gestion, N°245-246, septembre-décembre 2010.
10. *International Investment Perspectives 2007: Freedom of investment in a changing world*, revue économique de L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques l'OCDE, 28 septembre 2007.
11. HULBER Jean. (2002) : *investissement direct français en chine*, Revue française de gestion, n° 139, Juillet-Aout 2002.
12. HAGEDOORN John et SCHAKENRAAD Jos. (1995) : *l'entreprise à l'échelle de la planète*, Revue problèmes économiques, n° 2415-2416, 15-22 MARS 1995.

13. MILTON Keith .(2005) : *on corporate espionage what ?* , Harvard Business Review, vol 10, n°11, 2005.
14. PORTER Michael, (1990) : the *competitive advantage of nations*, HARVARD BUSINESS REVIEW, March –April 1990.
15. ISRAËL Michel. (2005) : *université, recherche : la réforme japonaise*, Revue Futuribles, n°309, Juin 2005.
16. MEVEL Olivier et ABGRALL Philippe. (2009) : *Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles*, Revue internationale d'intelligence économique, volume 1, N°1, 2009.
17. BRYANT Patrick, (2001) : *Setting the Record Sraight*, competitive intelligence review, V12, Issue 1 (1 st quarter 2001), John Wiley and Sons, Inc.
18. JACKSON Peter & d ASHTON, (1995) : *Achieving bs in iso 9000* , Sunday time publication vol 3, N° 5.
19. NARCHAL R.M. (1987) : *an environmental scanning system of business planning, long range planning*, international journals of strategic management, vol 20, N°06.
20. BOCQUET Rachel. (2001) : *mondialisation et stratégies d'entreprises*, revue sciences de la société, n° 54.

#### IV. Colloques et conférences

1. AUDET Josée. (2001) : *la veille stratégique chez les PME de haute technologie, une étude de cas par compositions inter-sites* , Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université LAVAL, QUEBEC, 13-14-15 Juin 2001.
2. CHETTAB Nadia. (2009) : *l'économie Algérienne face à la crise : quelle politique publique d'intelligence économique ?*, journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions, Siège d'ALGEX, ALGER, 19 octobre 2009.
3. 5<sup>ème</sup> assises de l'intelligence économique et de la veille stratégique, 29 et 30 novembre 2011 à Alger, organisées par le VIP Groupe, sous le haut patronage du Ministre de l'industrie, de la PME et de l'Investissement.
4. DJELFAT Abdelkader. (2005) : *gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb* : actes de conférence Maghtech 2004, éditeur Dar el Adib, Oran.
5. BOUADAM Kamel et HAMMADI Mourad, (2010) : *Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME*, ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
6. LARIVET Sophie. (2011) : *Intelligence économique : acception française multidimensionnelle*, communication présentée à la 5<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des sciences de l'administration, université Laval, QUEBEC, les 13-14-15 Juin 2001.
7. LESCA Humbert et KRIAA Salima. (2003) : *veille stratégique, exploration de la fonction d'animation conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique*,



3<sup>èmes</sup> journées internationales de la recherche en sciences de gestion, Association Tunisienne des sciences de gestion, Gammarth, 20-22 Février 2003.

8. LARIVET Sophie et BROUARD François. (2007) : *stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique*, Communication soumise au 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, SHERBROOKE ,4-5 octobre 2007.
9. CHELL Amine. (2003) : *L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales*, communication soumise au XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique(AMIS), Les Côtes de Carthage, TUNISIE, les 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
10. *intelligence économique ; un dispositif de gestion de l'information stratégique*, conférence club Intelligence économique du Clusir RhA, le 13 octobre 2010.

## V. Etudes et rapports

1. THOMA Armelle, (2004) : *les outils de veille en 7 étapes*, veille Magazine, N°74, Mai 2004.
2. Association française de normalisation AFNOR. (1998) : *prestation de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*, normalisation française XPX50.053, 1<sup>er</sup> tirage 98-04, Paris : AFNOR, Avril 1998.
3. DE CHAUNAC Aymar. (2011) : *Le système d'intelligence économique japonais*, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité Défense Économique Section Intelligence Économique, N°1, Le Japon, Mars 2011.
4. LAPERCHE Blandine. (2000) : *l'intelligence économique et le marché de l'information stratégique*, document de travail n°30, cahier du Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du LITTORAL Cote d'OPALE, janvier 2000.
5. SAUVAJOL-RIALLAND Caroline. (2010): *la surcharge informationnelle dans l'organisation : les cadres au bord de la crise de nerf*, Magazine de la communication de crise et sensible, Observatoire International des Crises OIC, vol 19, juillet 2010.
6. LECANTE Christophe. (2005) : *TecknowMetrix : une société innovante en veille stratégique*, les Matinales, cycle2, accompagner l'innovation, l'Agence de Développement du Val de Marne, France, septembre 2005.
7. Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2003) : *Intelligence Économique et Stratégique : Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, Rapport de CIGREF, Mars 2003, France.
8. Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2007) : *L'intelligence économique d'entreprise à la puissance processus*, les dossiers du club des pilotes de processus avec la collaboration du CIGREF et l'Aval de l'académie de l'intelligence économique, Version 1, Février 2007.
9. Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF. (2008) : *Protection de l'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques*, Rapport de CIGREF, France, 2008.
10. COHEN Corine. (2000) : *la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique, des concepts différents mais complémentaires*, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, Institut d'administration des entreprises, Université AIX MARSEILLE III, Mars 2000.
11. Commissariat Général du Plan. (1994) : *intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport de Henri Martre, la documentation française, Février.

12. BOUYEURE Cyril. (2009) : ***Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique***, Service de Coordination à l'Intelligence Economique (SCIE) , Mars 2009 , p : 09.
- Thiendou NIANG, (2004) : ***Enjeux de l'intelligence économique***, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR.
13. DESCHENES Dany. (2001) : ***Le système échelon, une nouvelle donne dans l'espionnage électronique***, bulletin n°50, institut Québécois des hautes études internationales, université Laval, Québec, Janvier 2011.
14. LECRIVAIN Gérard, ***Management des organisations et stratégies : Veille et intelligence économique***, université du Littoral cote d'opale, (ULCO) , Nord-Pas-de-Calais, France, Dossier n°10.
15. MARTRE Henri. (1994): ***Intelligence économique et stratégie des entreprises***, Rapport du Groupe Commissariat général du Plan, La Documentation Française, France, Février 1994.
16. LESCA Humbert et BALLAZ Bernard. (1992) : ***le processus de veille stratégique, l'examen de quelques questions importantes***, cahier de CERAG, N° 9205.
17. IAAT : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, (2005) : ***la veille stratégique du concept à la pratique*** , note Synthèse, JUIN 2005.
18. Institut des Haut Etudes de Défense National Association des Auditeurs Intelligence Economique, Groupe N° 1, ***Gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise***, Juin 2007.
19. STAFFORD Jean et BODSON Paul, (2006) : ***L'analyse multi-variée avec SPSS***, Presses de l'université du Québec, Canada.
20. MERLAND Jean-Pierre et d'autres. (2005): ***L'Intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information Démarche et Fiches Pratiques***, publication CIGREF, paris.
21. COCKBURN John et SIGGLE Eckhard. ***Une méthodologie d'analyse de la compétitivité***, réseau de recherche sur la politique industrielle en Afrique, fiche technique, N°06.
22. SCHWAB Klaus, (2010) : ***The Global Competitiveness Report 2010-2011*** , World Economic Forum, full data Edition, Geneve.
23. SCHWAB Klaus, (2011) : ***The Global Competitiveness Report 2011-2012***, World Economic Forum, full data Edition, Geneve, 2011.
24. SCHWAB Klaus, (2012) : ***The Global competitiveness Report 2012-2013***, World Economic Forum, full data Edition, Geneve, 2012.
25. l'AAIE-IHEDN. (2007): ***gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise***, Groupe de travail "Entreprise" n°1, Association des Auditeurs Intelligence Economique - Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Juin 2007.
26. HERMEL Laurent. (2001) : ***maîtriser et pratiquer la veille stratégique***, Association Française de Normalisation AFNOR groupe, Paris.
27. FULD Léonard M. (1995) : ***The new competitor intelligence : the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*** , New York : John Wiley and Sons.
28. ***Manuel de formation en intelligence économique en Algérie***, document de référence, Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective, septembre 2010.

29. BOUCHELOUKH Mohamed Faouzi. (2010) : *Intelligence économique en Algérie*, cours de MASTER en intelligence économique, 2<sup>ème</sup> promotion 2009/2010, Université de la formation continue.
30. BOUROUBI Mustapha. (2008) : *va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'intelligence économique en Algérie ?* , veille magazine, Novembre/Décembre 2008.
31. SEWDASS Nisha, *The implementation of Competitive Intelligence tools and techniques in Public Service departments in South Africa to improve service delivery: a case study of the Department of Home Affairs*, University of Pretoria, April 2009.
32. CLERC Philippe. (2003): *intelligence économique: enjeux et perspectives Débats Et Tendances*, Université Panthéon-Assas paris II.
33. DESSELAS Stéphane, *lobbying et intelligence économique : des disciplines concurrentes ou complémentaires ?*
34. NIANG Thiendou. (2003) : *Les enjeux de l'intelligence économique*, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR.
35. BONNECARRERE Thomas, DUBOIS Nelly, ROLLET Florentin et SOULA Olivier. (2011) : *intelligence économique et stratégique, le cas des Etats Unis*, base de connaissance de l'association AEGE, Etats généraux de l'intelligence économique, Ecole de guerre économique, Paris.

## VI. Journal officiel

1. Journal d'entreprise, *Fertial news*, numéro 21, octobre 2011, p p 06-11.
2. <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com>

## VII. Sites électroniques

1. **Développement : 11 entreprises publiques engagées dans l'intelligence économique**, article disponible sur le site : <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/9001> ( consulter le 07-10-2012 à 21:23 ).
2. [facseg.univ-annaba.dz](http://facseg.univ-annaba.dz)
3. <http://akhbarachark.dz/news/?p=33003>
4. <http://ebad.ucad.sn/forcir>
5. <http://www.africadiligence.com/alger-ve-assises-de-intelligence-economique/>
6. <http://www.andi.dz/index.php/fr/>
7. <http://www.djazairess.com/ennahar/61547>
8. <http://www.echouroukonline.com/ara/articles/155300.html>
9. <http://www.elmouwatin.dz?/>
10. [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133822/TDM\\_Leban.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133822/TDM_Leban.pdf)
11. <http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf>.
12. <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier10-veille-et-intelligence-economique.pdf>
13. <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/veilleur-strategique>.

14. <http://www.mincommerce.gov.dz>
15. <http://www.premier-ministre.gov.de>
16. <http://www.veille.com/IMG/pdf/alger-veille-intelligence-economique.pdf> le 08/11/2012
17. BOULIFA Ines, **Intelligence Économique et Veille Stratégique: Rôle dans le processus d'innovation**, Unité de Recherche – ETHICS, I.H.E.C – Carthage, p5. Disponible sur le site suivant : [www.medinnov.com/doc/E\\_3M1.ppt](http://www.medinnov.com/doc/E_3M1.ppt)
18. **intelligence économique ; un guide pour débutants et praticiens**. article disponible à partir le site : [www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/.../socios.../intelligence-economique-guide-integral.pdf)
19. Pour plus d'informations veuillez consulter le site électronique : [www.ons.dz/IMG/pdf/COMEXpub2012\\_AVRIL.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/COMEXpub2012_AVRIL.pdf) p p 144-153.
20. SAIDOUN Rabah, **système national d'information statistique sur le commerce extérieur : étude de cas**, disponible à partir du site : [www.drdsi.cerist.dz./SNIE/SNIE.pdf](http://www.drdsi.cerist.dz./SNIE/SNIE.pdf).
21. AMABILE Serge, LAGHZAOUI Soulimane et MATHIEU Annelise: **Les stratégies de développement adaptées par les PME internationales : le cas de pme méditerranéennes**, disponible à partir du site d'internet : <http://www.medeu.org/documents/MED4/Dossier3/AMABILE-LAGHZAOUI-MATHIEU.pdf>, p4.
22. LAGHZAOUI Soulimane, **L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences**, disponible à partir l'adresse électronique : [http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A4C11\\_FINAL.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A4C11_FINAL.pdf), p 12.
23. [www. Abhatoo.net.ma/.../intelligence – économique/lobbying- et –intelligence](http://www.Abhatoo.net.ma/.../intelligence-économique/lobbying-et-intelligence)
24. [www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10.pdf](http://www.clusir-rha.fr/sites/default/files/upload/.../presentationie-1-13-10.pdf).
25. [www.crfa.ecn.uhaval.ca/develop](http://www.crfa.ecn.uhaval.ca/develop).
26. [www.univbouira.dz/fr/images/uamob/fichiers/manids/seminaire\\_international\\_fr-1.pdf](http://www.univbouira.dz/fr/images/uamob/fichiers/manids/seminaire_international_fr-1.pdf)
27. [www.univ-chlef/ar/index.php](http://www.univ-chlef/ar/index.php)
28. [www.univ-km.dz/ar/](http://www.univ-km.dz/ar/)
29. [www.univ-oeb.dz/index.php/home/36-latest-news](http://www.univ-oeb.dz/index.php/home/36-latest-news)

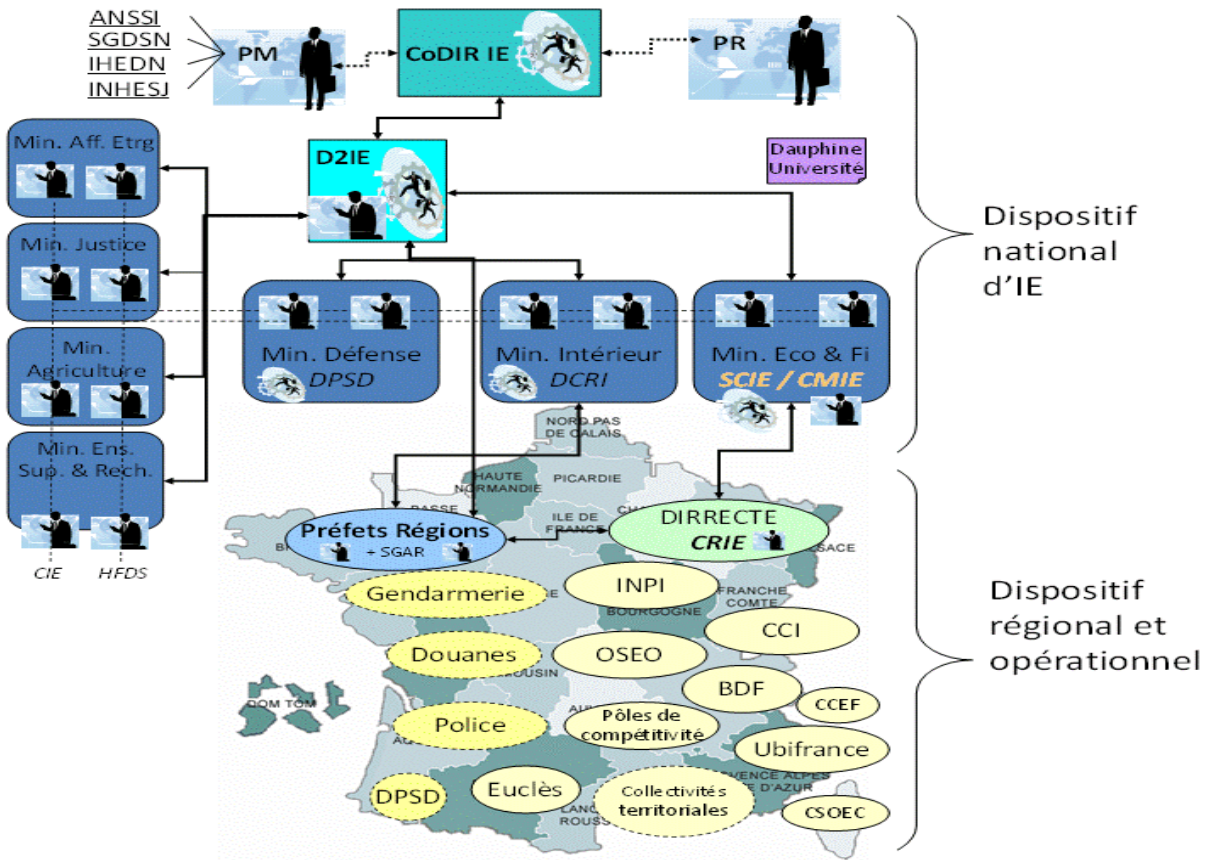
الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (01): الجهاز الفرنسي للذكاء الاقتصادي

# Dispositif français d'Intelligence Economique

© Sophie Larivet 2012



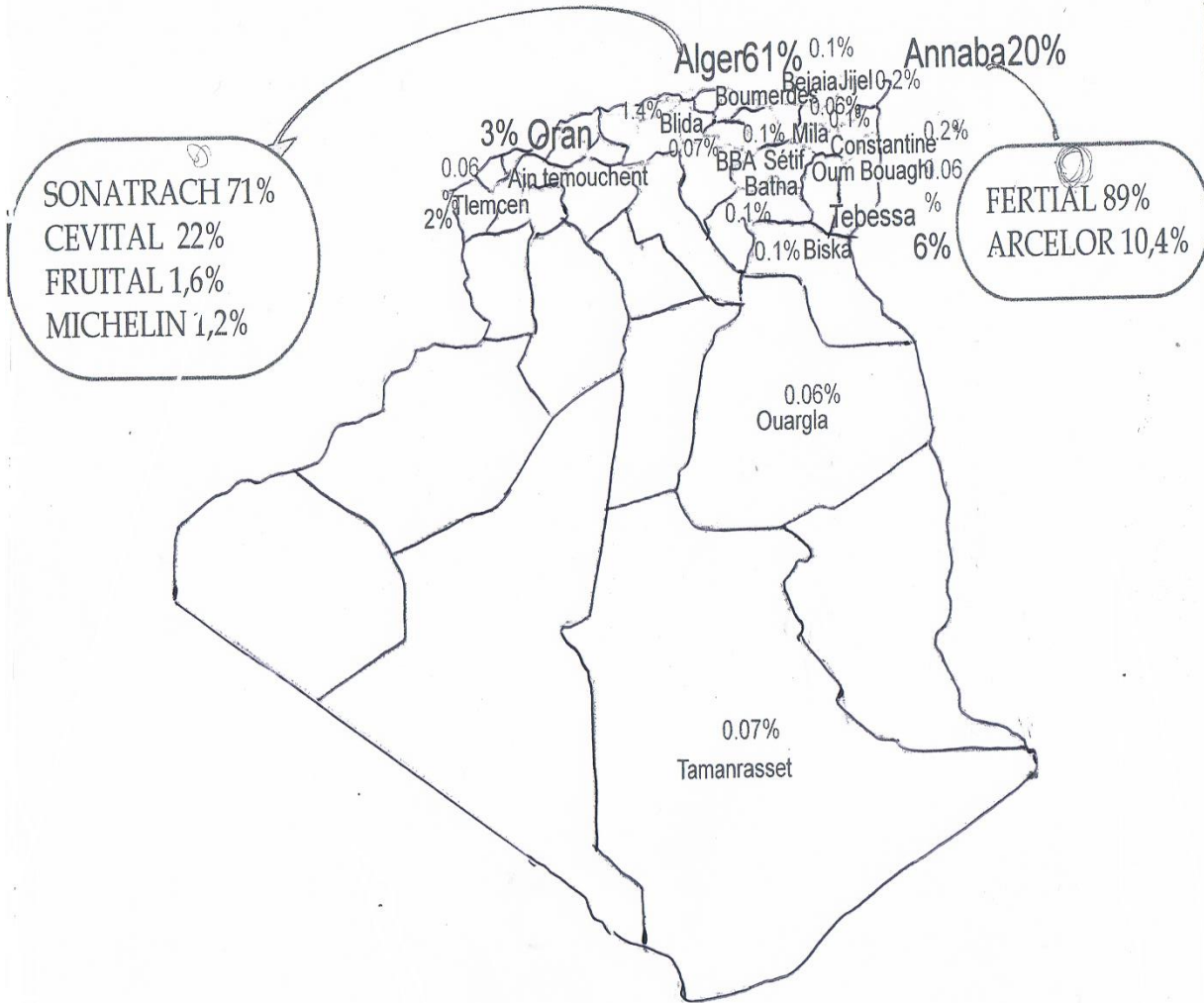
ملحق رقم (02): قائمة المؤسسات الجزائرية المصدرة الرائدة حسب الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية Algex

## TOP 50 des Entreprises Exportatrices algériennes

RANG				ENTREPRISE	PRODUITS
2008	2009	2010	2011		
1	= 1	= 1	= 1	SONATRACH	Solvants Naphta
2	= 2	= 2	= 2	FERTIAL	Ammoniac * Engrais
14	↘ 15	↗ 3	= 3	CEVITAL	Sucre-Graisses et huiles végétales
3	= 3	↘ 4	= 4	SOMIPHOS	Phosphates
5	= 5	= 5	= 5	ARCELOR MITTAL	Produits laminés en fonte ou en acier - Débris de fonte
4	↘ 10	↗ 6		ALZINC	Zinc et alliages en zinc - Cendres et résidus - Acide sulfurique; oléum
6	= 6	↘ 7	= 7	HELIOS	Hélium
10	↗ 9	↗ 8	= 8	MFG	Verre plat et verre trempé
	11	↗ 9	= 9	FRUITAL	Boissons gazeuses
8	= 8	↘ 10	= 10	MICHELIN ALGERIE	Pneumatiques neufs en caoutchouc
15	↗ 13	↗ 11	= 11	ALMADAR FOR PAPER	Déchets de papier
7	↘ 14	↗ 12	= 12	CUIRS PLEINS FLEURS	Cuir et peaux
9	↘ 12	↗ 13	= 13	HENKEL ALGERIE	Détergents
12	↗ 7	↘ 14	= 14	ECO RECYCLAGE	Résidus du plomb
45	↗ 28	↗ 15	= 15	CIMENT BLANC ALGERIEN CIBA	Ciment
21	= 21	↗ 16	= 16	ENASEL	Sel et chlorure de sodium
80	↗ 36	↗ 17	= 17	TANNERIE MEGISERIE KHENIFAR	Cuir et peaux
		18	= 18	TANNERIE MITIDJA	Cuir et peaux

ملحق رقم (03): تقسيم المؤسسات المصدرة الجزائرية حسب المنطقة الجغرافية

## RÉPARTITION\* Par Région des Entreprises Exportatrices



\* Répartition selon le siège social



ملحق رقم (04): تقسيم المؤسسات المصدرة الجزائرية حسب القيمة المصدرة

## ARTITION DES EXPORTATEURS PAR FOURCHETTES VALEUR

Unité : Millions USD

Unité : Millions USD

Fourchette de valeur	Nombre d'exportateurs
386 - 932	1
4 - 385,6	15
0,10 - 3,99	199
0,0001-0,09	289

Rang	Exportateur	Valeur
1	SONATRACH	931,5
2	FERTIAL	385,6
3	CEVITAL	282,5
4	SOMIPHOS	128
5	ARCELOR MITTAL	44,7
6	ALZINC	39,5
7	HELIOS	39
8	MFG	27
9	FRUITAL	23
10	MICHELIN	16

Ces dix premiers exportateurs représentent **95%**  
des exportations h.h

81

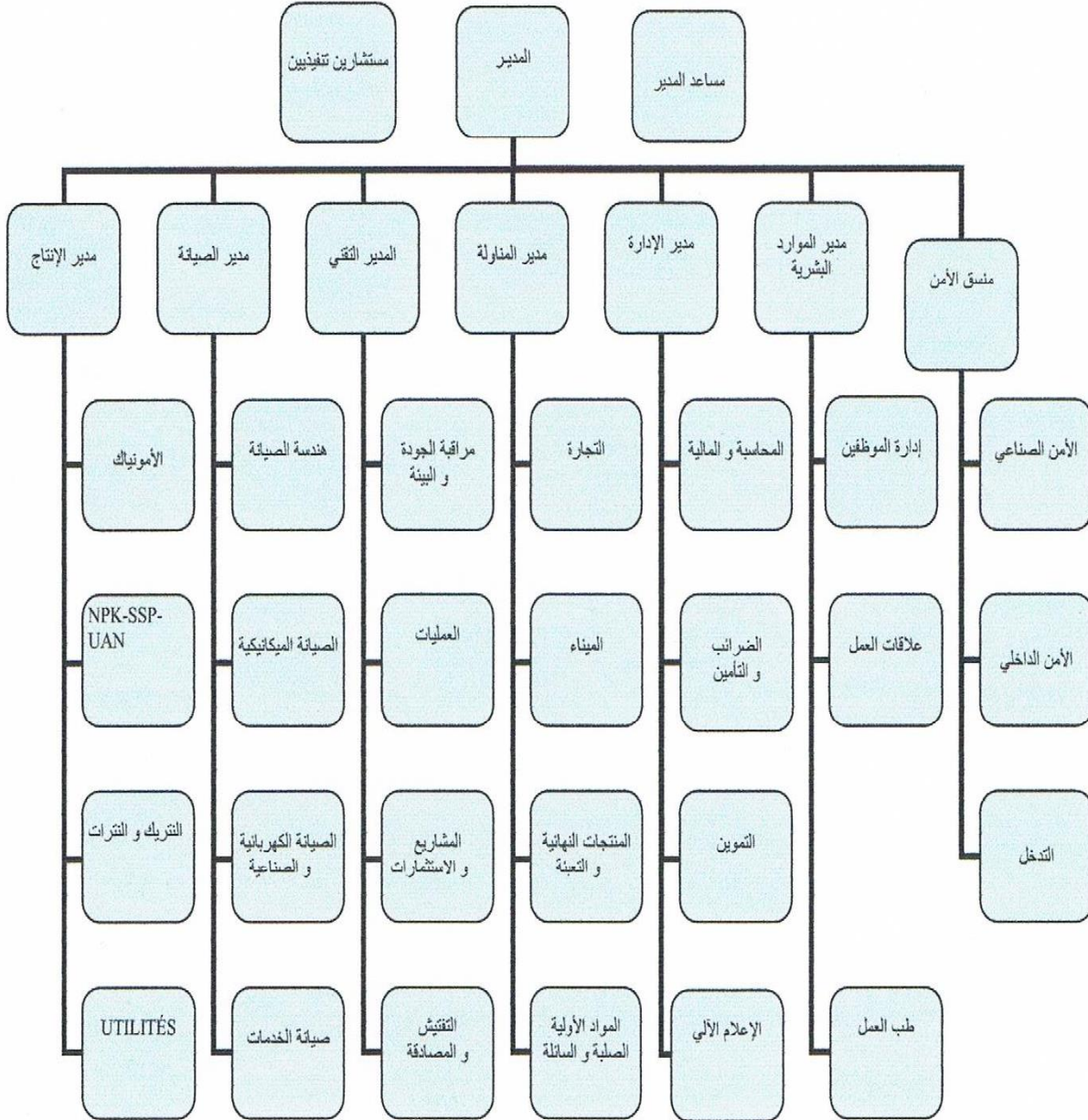
ملحق رقم (05): منتجات مؤسسة فرتيال Fertial



منتجاتنا متوفرة لدى جميع مخازن تعاونيات الحبوب و البقول الجافة CCLS

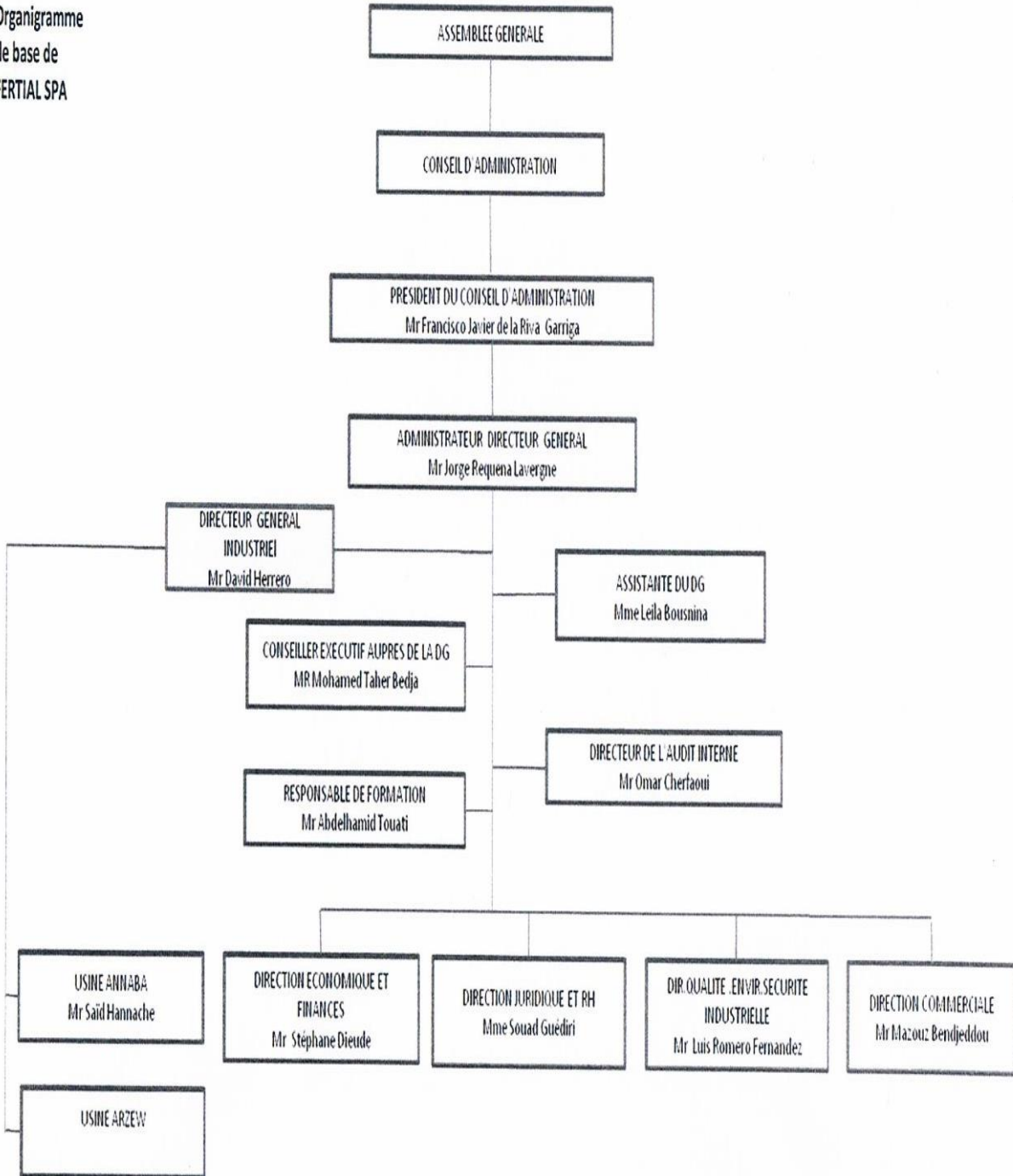
Nos produits sont disponibles dans les dépôts des CCLS.

ملحق رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال Fertial



ملحق رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فرتيال Fertial

Organigramme  
de base de  
FERTIAL SPA



ملحق رقم (08): رسالة تحكيم استبانة الدراسة



جامعة محمد خيضر - بسةرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



حفظه/ها الله

الدكتور/ة): .....

تحية طيبة و بعد،،

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

تشجيعا و استجابة لمتطلبات البحث العلمي، يشرفني من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة و المعدة لهدف تبيان العلاقة بين متغيري دراستنا و المعنونة بـ: " دور النزاهة الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة -"، و إعطاء التوصيات اللازمة لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لنا، نظرا لخبرتم المتراكمة و القيمة في ذات المجال، و لما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم و تنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

و تفضلوا قبول فائق الاحترام،،،

ملحق رقم (09): قائمة لجنة التحكيم

الجهة	الرتبة العلمية	المحكّمين
جامعة باجي مختار عنابة	بروفيسور في العلوم المالية	المحكّم الأول
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	بروفيسور في العلوم الاقتصادية	المحكّم الثاني
جامعة باجي مختار عنابة	دكتورة في علوم الإعلام و الاتصال	المحكّم الثالث
مؤسسة فرتيال عنابة	ماجستير في العلوم التجارية	المحكّم الرابع
جامعة افري فال ديسون باريس Université Evry Val d'Essonne	دكتور في العلوم المحاسبية	المحكّم الخامس
مؤسسة Média Marketing	دكتور في علوم الإعلام و الاتصال	المحكّم السادس

ملحق رقم (10): استبانة الدراسة باللغة العربية

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

الاستبانة التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التجارة الدولية من جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان دور النزاهة الاقتصادي في الرفح من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية.

في هذا الإطار تسعى الباحثة أن تستكشف معكم حقيقة موضوع الدراسة بمساعدتكم و أمله منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة دون استثناء و بدقة و موضوعية و ذلك بوضع علامة (x) أمام الجواب المعبر عن آرائكم، و إعادتها في اقرب وقت لما لكم من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة ، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، و ستستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرة لكم حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا،،،

وافر التقدير و الاحترام

الباحثة: نسرين مغمولي

تحت إشراف: الدكتور عيسى خليفي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية

(دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية)

**الذكاء الاقتصادي** يعرف على أنه: " مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة، وتوزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية قانونية، مع توفر كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة، في ظل أحسن شروط الجودة و التكلفة". كما أنه " ذلك النشاط الذي يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الصناعي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات وكذا تعزيز سياسة التأثير والنفوذ في البلاد ".  
أدناه مجموعة من الفقرات يرجى قراءتها بتمعن و تحديد وجهة نظرك فيها، و ذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

### الجزء الأول: نظام الذكاء الاقتصادي المطبق بالمؤسسة

غير موافق	تماما	غير موافق	مجا	موافق	موافق تماما	الفقرات
<b>المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية: البعد المعلوماتي لنظام الذكاء الاقتصادي</b>						
						لمعرفة الاحداث التي يمكن ان تؤثر على نشاطها، تقوم المؤسسة بالمهام التالية:
						1) مراقبة محيطها بصفة منتظمة: اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، تنافسية، اجتماعية و ثقافية مع الاستعلام عن سلوك الزبائن، الممولين و المنافسين، ...الخ.
						2) تشخيص الفرص، التهديدات و المعوقات المتعلقة بالمؤسسة عن طريق تقصي عام و تحديد مخطط معلومات لكل مستويات بحثها الدقيقة عن المعلومات و الذي يفصل كل محور: وصف الحاجيات، التعريف بالمسؤول عن البحث، التاريخ المحدد للتسليم، الوسائل المتوفرة من اجل البحث، مستوى الثقة المنتسب بالبريح،...
						3) تتوفر على أدوات جمع المعلومات مثل: بقظة على الانترنت، الاشتراك في قواعد المعلومات، رسائل المعلومات، تقارير الاستغراب المستنبطة.
						4) الاعتماد على فرق متخصصة (خبراء) خارجية لتحصيل المصوات على الصعيد القانوني، الجبائي،...الخ.
						5) تتوفر على خلية اتصال داخلية تسمى: خلية اليقظة.
						6) انجاز تقييم لمصادقية مصادر المعلومات والحرص على مراجعة وترتيب و تلخيص المعلومات المحصلة من اجل تضمينها في استراتيجيتها المتعلقة باتخاذ القرارات.
						7) تتوفر على قاعدة الكترونية و شبكات اعلام الي (الانترنت، انترانت، اكسترانت) و استعمال أدوات تحليل المعلومات (جدول معالجة، برامج اعلام الي) و كذا الرجوع الى الأدوات العصرية مثل: الرسائل و قواعد معطيات داخلية، لوائح عرض، قائمة نشر،...الخ و ذلك لنشر معلوماتها.
						8) النيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات لدى موظفيها عن طريق: تنظيم الاجتماعات، تحرير التقارير، علية اقتراح أفكار.

### المحور الثاني: تأمين وحماية الإرث المعرفي: البعد الدفاعي لنظام الذكاء الاقتصادي

لحمايتكم تقوم المؤسسة بالمهام التالية:						
						9) تتوفر على إجراءات الأمن الموافقة لحساسية الوثائق: قواعد الترتيب، الترقيم، الاستغلال، النشر، التركيز و تؤمن معطياتها الحساسة و المالية، خاصة المهنية. و تأخذ بالإجراءات المتعلقة بعقد التأمين. كذا تحرص على الوقاية من اخطار القرصنة و/او الوسائل القانونية للملكية الفكرية: التخويل، براءات الاختراع، إيداع العلامات، الرسومات، التصاميم، ظرف...الخ و ادخال بنود السرية.



					10) تتوفر على أجهزة لأمن أنظمة معلوماتها مثل: ضد الاختلاس، الاطناب، الترقيم، تسيير قانون الدخول، تسيير الكلمات السرية، مراقبة تدفق المعلومات، الحفظ، التشفير بالإضافة الى الرجوع الى برامج و وسائل امن: نظام مكافحة التجسس، جدار الحماية.
					11) تتوفر على مساعدة تقنية لمراقبة تسيير و تدقيق نظامها.
					12) اللجوء الى مستشارين خارجيين فيما يتعلق بالأمن الاعلامي.
					13) مراقبة العقود الغير مطابقة لمنتجاتها و الاشعار بذلك عند تأسيس و اطلاق منتوجات جديدة.
					14) تشكيل المعارف و المهارات من اجل تجنب الخسائر الناتجة عن مغادرة موظف، فقدان المعارف و اختلاس الزبائن.
					15) تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات مثل: مؤتمرات، التكوين، الملصق الاعلامي، النظام الداخلي.
					16) ضمان مراقبة الدخول و الحماية المادية للمحلات/البنائيات: المفاتيح، رموز الدخول، الحراسة، الإنذار، أنظمة ضد الحرائق، بطاقة الزائر، سير الزيارة...الخ.
<b>المحور الثالث: نشاط الضغط و التأثير: البعد الهجومي لنظام الذكاء الاقتصادي</b>					
للتأثير على محيطها والحفاظ على شبكات التأثير، تمارس المؤسسة المهام التالية:					
					17) البحث عن انشاء او رعاية فضاءات وسائل الاعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة و المتنوعة: نوادي البحوث، غرف استشارية، شبكات عمومية، تنظيم اداري، اقطاب تنافسية، مراكز تقنية.
					18) اتباع سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في الشبكات الاجتماعية (تويتر، فيس بوك، لينكد إين، فيديوهات، زيكي) والانضمام في الجمعيات المهنية (النقابات و الفيدراليات...) و التواصل عن طريق الصحافة (الوطنية، المهنية، المقالات و الحوارات).
					19) فتح موقع مناقشة ومعلومات عبر الانترنت والاهتمام به.
					20) الاشتراك في انجاز المعايير: ISO، شبكة ما قبل سن المعايير.
					21) الحفاظ على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية و الدولية بصفة منتظمة و مكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق اهداف محددة.
					22) تعتمد على وسائل إعادة ارجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال ما إذا تم خرق نظام معلوماتها او تشويه سمعتها. كذلك اللجوء الى مكتب الضغط والتأثير من اجل حماية وترقية سمعتها وصورتها.
<b>الجزء الثاني: الوضعية التنافسية و تطور المؤسسة على الصعيد الدولي</b>					
من اجل تطورها على الصعيد الدولي، تقوم المؤسسة بالنشاطات التالية:					
					23) عرض منتوجات وخدمات مميزة تتماشى مع حاجيات الزبائن عن طريق إنتاجية جد مرتفعة.
					24) الانفتاح على نشاطات من ميادين أخرى وتوسيع شبكة انتاجها لإثراء قلب عملها.
					25) تتوفر على فريق شراء وصيانة وقائية.
					26) الاستثمار في مجال تجديد تجهيزاتها و هياكلها مثل: التركيبات الصناعية، وحدات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات التعبئة و النقل...الخ.
					27) يعاني عرض المؤسسة من عقبات مرتبطة ب: نقص التجهيزات، عدم القدرة توفير الإنتاج الكافي، نقص اليد العاملة ذات الكفاءة، نقص المواد الأولية.
					28) رفع حصتها السوقية و التركيز على صورتها بسمعتها الداخلية و الخارجية.
					29) الاعتماد على تكنولوجيا عصرية و متطورة تحت رخصة اجنبية مع عمليات انتاج معقدة خاصة بكل منتوج.

					30) عرض منتجات و خدمات بأسعار منخفضة حسب ما امكن و قياس تكلفة و كمية منتجاتها و خدماتها المقدمة من اجل تخفيض الأسعار.
					31) الالتزام بعرض منتجاتها و خدماتها بالمواعيد المتفق عليها.
					32) مراجعة و مراقبة جودة عملياتها/وظائفها/منتجاتها و خدماتها.
					33) عرض منتجات و خدمات ذات جودة عالية.
					34) تتوفر علامات تجارية و على شهادات دولية مثل: ISO9001, ISO14001, ISO260000 و التطلع لشهادات أخرى.
					35) تتوفر على دليل الجودة.
					36) إعطاء أهمية أكثر بالابتكار و الحداثة و انجاز نشاطات البحث و التطوير داخل مخابرها.
					37) تتوفر على مصلحة او خلية ابتكار و ابداع.
					38) تتوفر على استراتيجية تسويق تسمح لها بإنجاز برامج ولاء و الاهتمام بزيائنها عن طريق تقييم نسبة رضى زياتنها، و الرد على الشكاوي و توفير مساعدة ما بعد البيع.
					39) توفير برامج تكوين ذات جودة لمساعدتها.
					40) تطور نشاطات انتاج جديدة بالخارج و تستهدف الأسواق الخارجية عن طريق التعاون مع مؤسسات وطنية و/او دولية.
					41) تطابق منتجات المؤسسة مع الطلبات الخارجية فيما يتعلق بالسعر و الجودة و المعايير الدولية...الخ.
					42) اتباع سياسة تجارية فعالة (المندوبين التجارية، قيادة قوى البيع، انشاء مجموعة من المنتجات بسعر منخفض، تحديد قناة بيع، سياسة التعريفية الجمركية او حتى لائحات بينات البيع كذلك).
					43) تتوفر على شبكة توزيع واسعة على المستوى الوطني و الجهوي و الدولي.
					44) تتوفر على يد عاملة ذات كفاءة من اجل تصدير منتجاتها او مختصين مكونين في: التجارة الدولية، التسويق الدولي، استراتيجية دولية، الامداد الدولي.
					45) الاعتماد على أجهزة خاصة لتصدير منتجاتها مثل: مراقبة درجة الحرارة، الاشعار بالمنتجات الهشة، الترخيص، الرخصة، التغليف، التعبئة الخاصة، التوافق التقني، احترام المعايير الخارجية.
					46) تتوفر على ابداعات او على محلات متطورة على كل التراب الجزائري من اجل إرضاء حاجيات الزبائن و تأمين التمويل المستمر .
					47) تسعى لإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المناظرة محليا ودوليا.
					48) انجازها وامتلاكها لمشاريع خارج الحدود الجغرافية.

الجزء الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

3. المنصب الوظيفي:

مدير عام

نائب مدير عام

مدير (إدارة/ قسم/ فرع/ وحدة)

نائب مدير (إدارة/ قسم/ فرع/ وحدة)

رئيس قسم

4. المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريا

دبلوم متوسط

ليسانس

ماجستير

دكتوراه

5. سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات

من 6- 10 سنوات

من 11-15 سنة

من 16-20 سنة

من 21-25 سنة

أكثر من 25 سنة

ملحق رقم (11): استبانة الدراسة باللغة الفرنسية

## QUESTIONNAIRE

Nous menons une enquête auprès des cadres de l'une des entreprises exportatrices leader en Algérie dite **FERTIAL**, et cela dans le cadre de la préparation d'une thèse de Doctorat en Sciences Commerciales, notre étude traite un sujet d'actualité sur un thème intitulé : « *le rôle de l'intelligence économique dans l'accroissement de la compétitivité internationale des entreprises économiques Algériennes* ».

Nous tenons respectivement à vous demander d'adhérer à la réalisation de cette étude en répondant à l'ensemble de questions ci-joint. Nous tenons aussi à vous informer que nous nous engageons entièrement à ce que vos réponses ne seront exploitées que dans un cadre purement scientifique.

Nous vous assurons donc de l'usage très confidentiel qui sera fait de toutes les informations que vous allez nous fournir. Nous vous prions de bien vouloir remplir individuellement et non collectivement ce questionnaire.

Nous comptons sur votre bonne compréhension et sincère collaboration et nous vous remercions très sincèrement de votre précieuse collaboration.

Pour cela, nous vous demandons de bien vouloir observer les consignes suivantes :

- Lire attentivement les paragraphes du questionnaire avant de répondre.
- Vous êtes priés de répondre à toutes les questions de cette étude, sans exception.
- Vous êtes priés de mettre une croix (x) dans la case correspondante selon la réponse que vous jugez exacte.
- Ne cochez qu'une seule réponse par affirmation.
- Veuillez indiquer sur une échelle de cinq points dans quelle mesure vous êtes en accord ou désaccord avec les affirmations du questionnaire.

**Nesrine MAGHMOULI**

**Doctorante au sein de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Commerciales  
Université Mohamed KHider, BISKRA: BP 145 RP, 07000 Biskra, Algérie**

**Adresse électronique : [maghmouline@gmail.com](mailto:maghmouline@gmail.com)**

PS : à défaut de disponibilité, je vous remercie de bien vouloir répondre à ce sondage.

**Première partie: le système de l'intelligence économique appliqué par l'entreprise**

Affirmations	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
--------------	----------------------	----------	-----------	--------------	--------------------------

**Premier axe : La veille stratégique : une dimension informationnelle du système d'intelligence économique**

*Pour décrypter les événements pouvant avoir une incidence sur son activité, l'entreprise accomplit les actions suivantes :*

1) Surveille de façon régulière son environnement : économique, juridique, concurrentiel, technologique, social et culturel et s'informe sur le comportement de ses ; clients, fournisseur, clients, concurrents....etc.					
2) Identifie les opportunités, menaces et les vulnérabilités de son établissement via un diagnostic général et détermine un plan de renseignement à tous les niveaux pour ses recherches ponctuelles d'information qui détaille pour chaque axe : description des besoins, identification du responsable de la recherche, date limite du livrable, moyens disponibles pour la recherche, niveau de confidentialité associé au profit,... .					
3) Dispose d'outils de collecte d'informations tel que : veille sur internet, abonnement à des bases de données, lettres d'information, rapports d'étonnement formalisés,.....					
4) S'appuie sur des équipes spécialisées (expert) externe pour le recueil d'informations sur le plan juridique, fiscale,...etc.					
5) Dispose d'une cellule de communication en interne dite : veille.					
6) Effectue une évaluation pour la fiabilité des sources d'informations et vérifie, Hiérarchise, synthétise avec rigueur les données obtenues afin pour l'inclure dans sa stratégie de décision.					
7) Dispose une plate forme électronique et des réseaux informatiques (internet, intranet, extranet) et utilise des outils d'analyses d'informations (grille de traitement, logiciels informatiques,...), en outre pour la diffusion de ses informations elle recourt aux outils modernes tel que ; messagerie, bases de données internes, panneaux d'affichage, liste de diffusion,...etc.					
8) Veille à la bonne circulation d'information et s'efforce d'inculquer à ses collaborateurs la culture du partage de l'information par : l'organisation de réunions, rédaction de rapports, boîtes à idées,....					

**Deuxième axe : La sécurisation, protection du patrimoine de l'entreprise ; une dimension défensive du système d'intelligence économique**

<i>Pour se protéger, votre entreprise applique les actions suivantes:</i>					
9) Dispose des procédures de sécurité adaptée à la sensibilisation des documents : règles de classements, de marquage, d'exploitation, de diffusion, de concentration et sécurise ses données comptables et financières, notamment professionnelles. Et prend des mesures en termes de contrat d'assurance, ainsi se protège contre des menaces de piratage et /ou des moyens juridiques de la propriété intellectuelle : accréditation, brevets, dépôts de marques, dessins, modèles, enveloppe soleau,...etc et insert des clauses de confidentialité					
10) Dispose des dispositifs de sécurité de ses systèmes d'informations tel que : anti-intrusion, redondance, chiffrement, gestion des droits d'accès, gestion des mots de passe, surveillance des flux, sauvegarde, cryptage. Par ailleurs, recours à des logiciels et matériels de sécurité : anti-spyware, pare-feu.					
11) Dispose une assistance technique pour le contrôle de la gestion et l'audit de son système.					
12) Fait appel à des conseillers extérieurs en matière de sécurité.					
13) Surveille les actes en contre façon de ses produits et envisage la contre façon dès la création de nouveaux produits.					
14) Formalise les savoirs et les savoir-faire afin d'éviter les pertes au départ d'un collaborateur : perte de savoir, détournement de clientèle,...					
15) Sensibilise son personnel en matière de sécurité/protection des systèmes d'informations tel que : conférences, formation, affichage, règlement intérieur.					
16) Assure le contrôle d'accès et protections physiques de ses locaux/bâtiments : centralisation des clés, codes d'accès, gardiennage, alarme, systèmes anti-incendie, badge visiteur, circuit de visite,...etc.					
<b>Troisième axe : l'activité d'influence et de lobbying ; une dimension offensive du système d'intelligence économique</b>					
<i>Pour influencer son environnement et entretenir des réseaux d'influence, votre entreprise pratique les actions suivantes :</i>					
17) Cherche à créer ou entretenir à des espaces de médias afin de disposer de sources et de moyens de diffusion d'informations utiles et diversifiés : clubs de réflexion, chambres consulaires, réseaux publics, organisation patronale, pôles de compétitivité, centres techniques.					
18) Suit une véritable politique de communication en participant à des réseaux sociaux (twitter, facebook, linkind in, video, ziki,...) et adhérant à des associations professionnelles (syndicat, fédération,...) et en communiquant à travers la presse (nationale, professionnelle, articles, interviews,...)					
19) Alimente un blog, une chronique sur internet.					
20) Participe à l'élaboration de normes : ISO, réseau de pré normalisation.					

21) Crée sa notoriété et marque sa présence en participant et visitant les salons professionnels et internationaux de façon organisée et concentré avec ses collaborateurs avec des objectifs précis.					
22) Dispose les moyens de rétablir sa réputation sur internet en cas d'attaque. Egalement fait appel à un cabinet de lobbying afin de défendre et promouvoir sa position et son image.					

**Deuxième partie: la situation compétitive et le développement de l'entreprise à l'international**

Affirmations	Entièrement d'accord	D'accord	Sans avis	En désaccord	Tout à fait en désaccord
<i>Afin de se développer à l'international l'entreprise pratique les activités suivantes :</i>					
23) Offre des produits et services distinctifs et adaptés aux besoins de ses clients à travers une productivité plus élevée.					
24) S'ouvre à d'autres domaines d'activités et élargie sa chaîne de production pour enrichir son cœur de métier.					
25) Dispose d'une équipe d'achat et d'une maintenance préventive.					
26) Investie dans le domaine de modernisation de ses équipements et structures tel que : installations industrielles, unités de productions, installations de stockage, installations de charge et de transport,...etc.					
27) l'offre de l'entreprise souffre de contraintes liées aux : manque d'équipement, à la capacité de production insuffisante, manque de main d'œuvre qualifiée, à la pénurie de matière première,...etc.					
28) Augmente sa part de marché et se concentre sur son image interne et externe.					
29) S'appuie sur une technologie moderne et sophistiquées de production sous licence étrangère avec des processus de fabrication complexes propres à chaque produit.					
30) Offre des produits et services à des coûts aussi bas que possible et mesure la quantité et le coût de ses produits et services fournis afin de minimiser ses coûts.					
31) S'engage à offrir ses produits et services dans les délais spécifiés.					
32) Révisé et contrôle la qualité de ses opérations/ fonctions/ produits et services.					
33) Offre des produits et services de haute qualité.					
34) Dispose des labels et des certifications internationales tel que : ISO9001, ISO14001, ISO 26000 et envisage d'autres certifications.					
35) Possède un manuel de qualité.					

<b>36)</b> Accorde plus d'attention à l'innovation et à la modernité et Réalise des travaux de recherche et développement au sein de ses laboratoires.					
<b>37)</b> Dispose d'un service ou bien une cellule d'innovation.					
<b>38)</b> Possède une stratégie de marketing qui permet d'établir des programmes de fidélisation et s'intéresse à sa clientèle par l'évaluation du degré de satisfaction de ses clients, répondre aux réclamations, la mise en place d'une assistance de vente et après-vente,...etc.					
<b>39)</b> Offre des programmes de formation pour ses collaborateurs à haut potentiel.					
<b>40)</b> Développe de nouvelles activités de production à l'étranger et cible les marchés extérieurs par des coopérations avec d'autres entreprises nationales et/ou internationales.					
<b>41)</b> Les produits de l'entreprise sont adaptés à la demande étrangère en terme de prix, qualité, normes internationales,...etc.					
<b>42)</b> Suit une véritable politique commerciale (délégués commerciaux, piloter les forces vente, créer un PAC, définir un circuit de vente, une politique tarifaire ou encore un argumentaire commercial).					
<b>43)</b> Dispose d'un large réseau de distribution au niveau nationale, régional et international.					
<b>44)</b> Dispose d'une main œuvre qualifiée pour exporter ses produits ou de spécialistes formés en: commerce international, marketing international, stratégie international et logistique international.					
<b>45)</b> Préserve des dispositifs particulières pour l'exportation de ses produits tel que: températures contrôlées, signalisations produits fragiles, autorisation, licence, emballage, conditionnement spécial, adaptation technique, respect des normes étrangères.					
<b>46)</b> Possède des dépôts ou de magasins avancés sur l'ensemble du territoire Algérien fin de satisfaire les besoins des clients et assurer un approvisionnement permanent.					
<b>47)</b> Cherche à établir un partenariat stratégique avec les institutions correspondantes localement et internationalement.					
<b>48)</b> approprié des projets à l'extérieur hors zones géographiques.					



**Troisième partie: Informations Personnelles**

**Sexe :** masculin

Féminin

**Age :**

Moins de 30 ans	
30-39 ans	
40-49 ans	
plus50 ans	

**Quelle est votre niveau d'étude :**

Moins du niveau Baccalauréat	
Diplôme moyen	
Licence	
Magistère	
Post- graduation / doctorat	

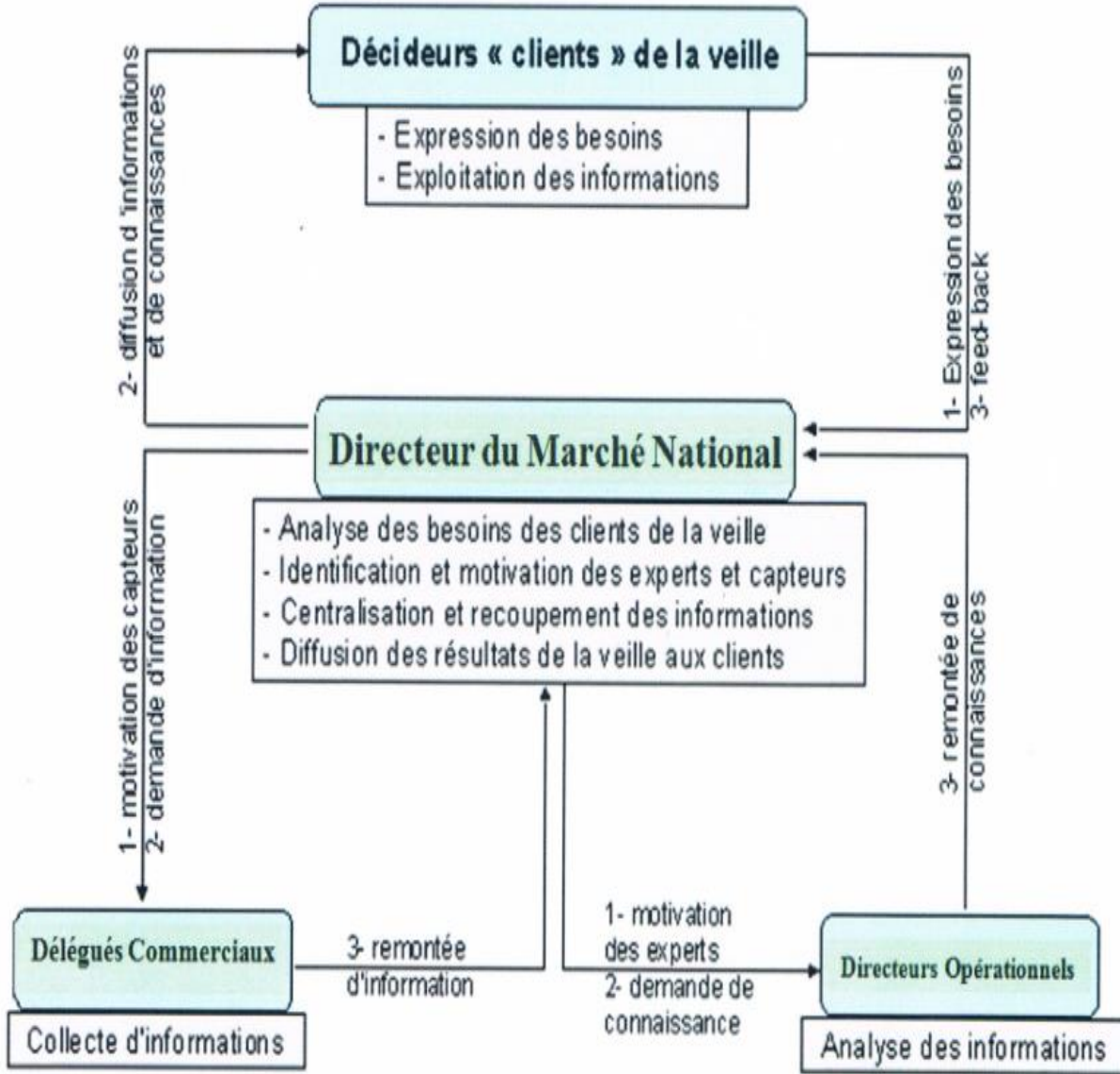
**Quelles est votre catégorie socio-professionnelle:**

Directeur général	
Sous-Directeur général	
Directeur	
Sous-Directeur	
Chef de département	

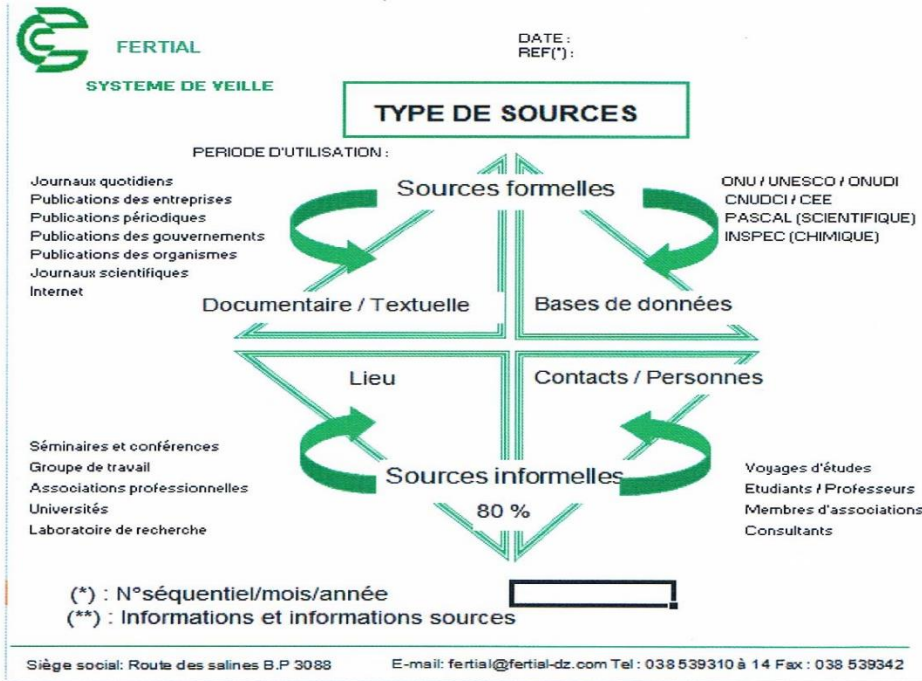
**Expériences :**

≤ 05 ans	
[05-10]ans	
[10-15] ans	
Plus de 15 ans	

ملحق رقم (12): سيرورة نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال FERTIAL



ملحق رقم (13): أنواع مصادر معلومات اليقظة بمؤسسة فرتيال FERTIAL



Les sources d'information sont données en exemple sur ce document et chaque délégué peut enrichir ces sources périodiquement.

ملحق رقم (14): وثيقة عملية الاستهداف بمؤسسة فرتيال FERTIAL



DATE:  
REF(\*):

**CIBLE DE LA VEILLE**

PERIODE D'UTILISATION:

Thèmes Acteurs	Thème 1	Thème 2	...	Thème n
Acteur 1	**	**	**	**
Acteur 2	**	**	**	**
...	**	**	**	**
Acteur n	**	**	**	**

(\*) : N°séquentiel/mois/année

(\*\*) : Informations et informations sources

ملحق رقم (15): وثيقة تتبع متيقظو مؤسسة فرتيال عنابة FERTIAL



FERTIAL

DATE:  
REF(\*):

SYSTEME DE VEILLE

FICHE DE TRAQUE

PERIODE D'UTILISATION:

DELEGUE :

AUTEUR ANNEE :

INFORMATION ESSENTIELLE :

THEME DE RATTACHEMENT :

INFORMATION

COMMENTAIRE PERSONNEL

USAGE POSSIBLE

MOTS CLES

REFERENCE NORMALISEE

BIBLIOGRAPHIE

(\*): N° séquentiel/mois/année

(\*\*): Informations et informations sources

Siège social: Route des salines B.P 3085 Annaba E-mail: fertial@fertial-dz.com Tel : 038 539310 & 14 Fax : 038 539342

ملحق رقم (16): وثيقة عرض مصادر المعلومات المجمعة من قبل مؤسسة فرتيال FERTIAL



DATE :

REF(\*) :

**GRILLE DE PRESENTATION DES SOURCES**

PERIODE D'UTILISATION :

Sources ciblées (Idéales)	Sources actuelles (Etat des lieux)	Sources nouvelles	Sources à supprimer

(\*) : N° séquentiel/mois/année

(\*\*) : Informations et informations sources

Siège social: Route des salines B.P 3088 Annaba

E-mail: fertial@fertial-dz.com Tel : 038 539310 à 14 Fax : 038 539342

ملحق رقم (17): وثيقة متبغو مؤسسة فرتيال FERTIAL



FERTIAL

SYSTEME DE VEILLE

DATE :  
REF(\*) :

GRILLE DE TRAQUE

PERIODE D'UTILISATION :

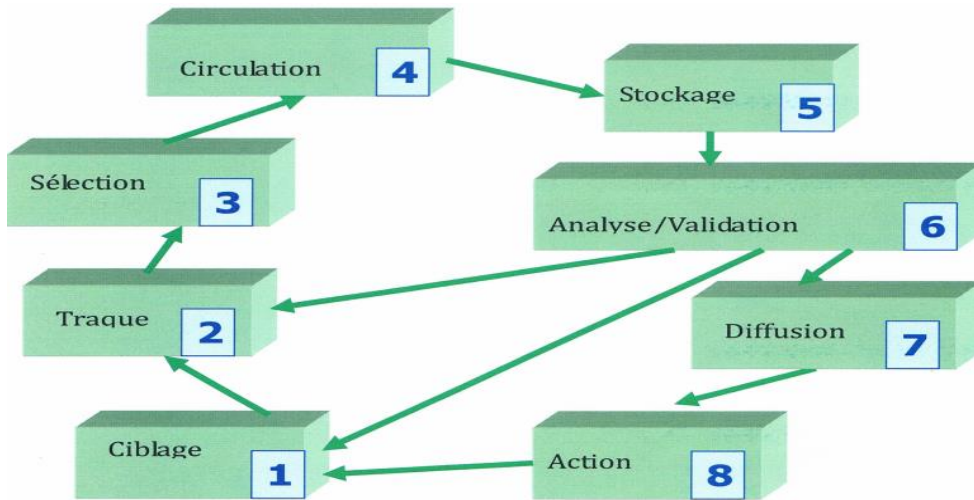
Sujets	Sujet 1	Sujet 2	Sujet 3	Sujet 4
Traqueurs				
Délégué 1				
Délégué 2				
Délégué 3				
Délégué 4				

(\*) : N°séquentiel/mois/année

(\*\*) : Informations et informations sources

Siège social: Route des salines B.P 3088 Annaba E-mail: fertial@fertial-dz.com Tel : 038 539310 à 14 Fax : 038 539342

ملحق رقم (18): نظام اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة فرتيال FERTIAL من خلال منهجية LESCA

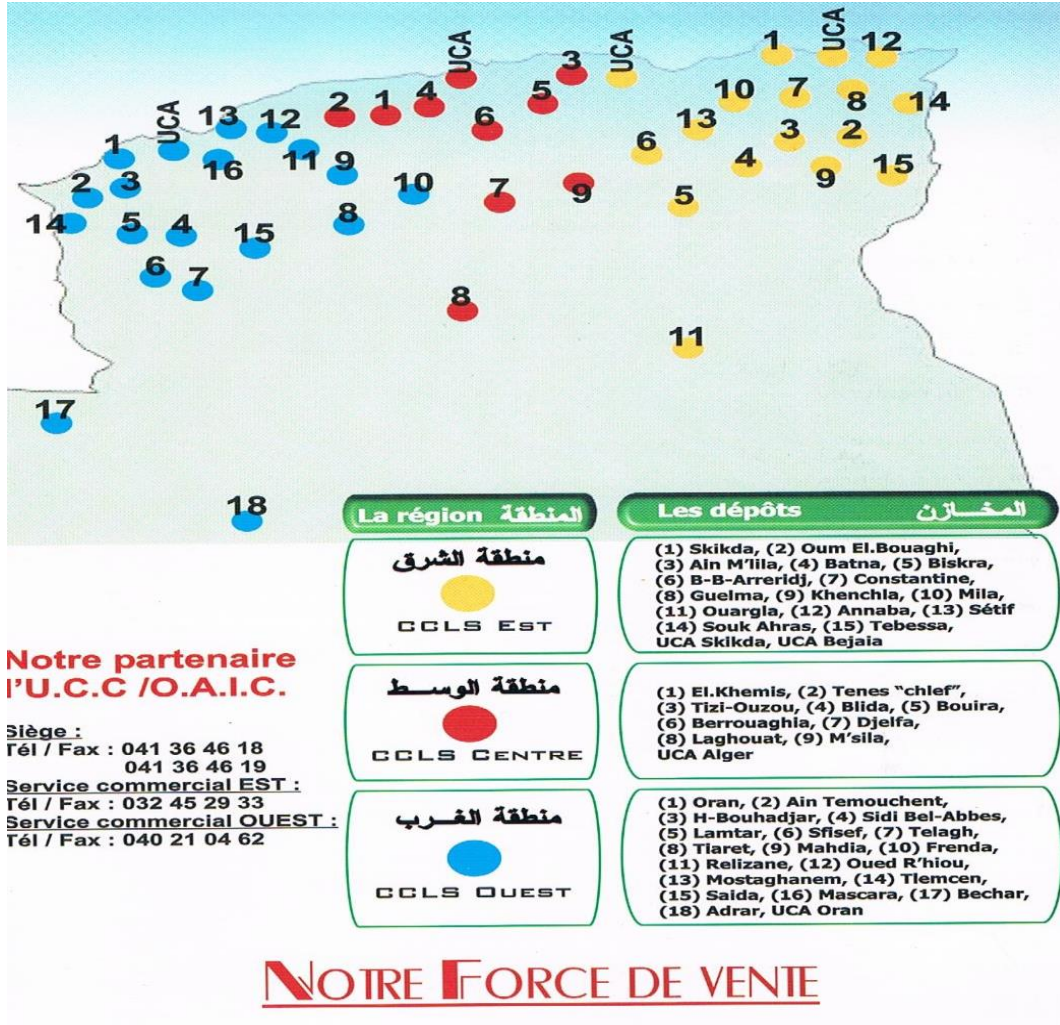


ملحق رقم (19): مصادر معلومات اليقظة بمؤسسة فرتيال FERTIAL

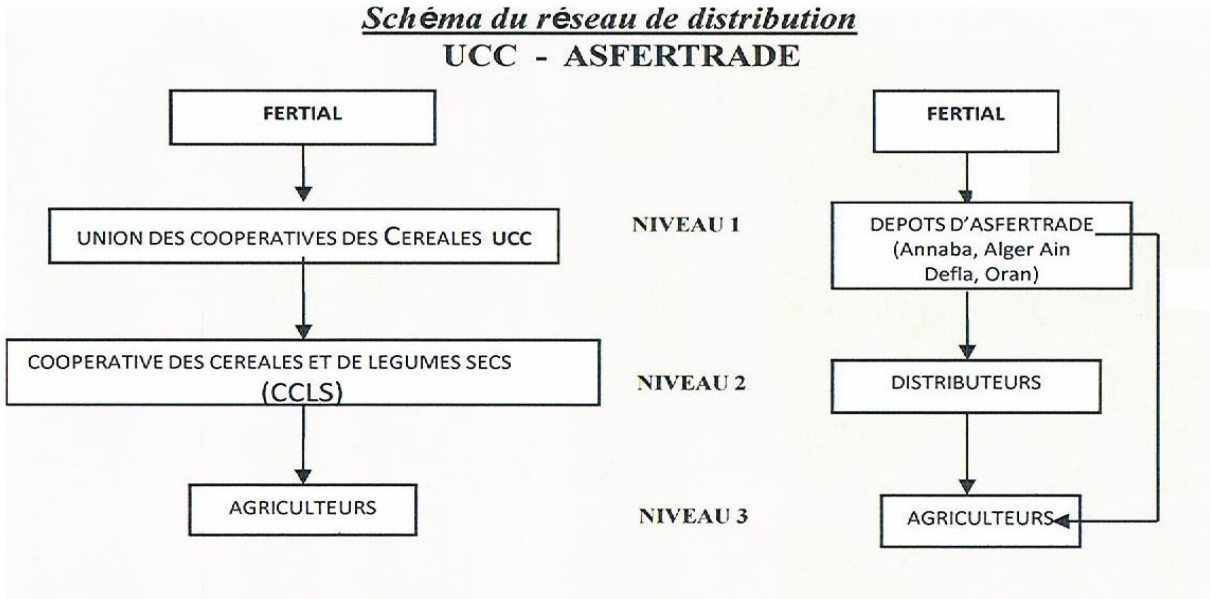
Les associations et organismes spécialisés	Les organismes officiels et professionnels	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-International Fertilizer Industry Association (IFA).</li> <li>-Arab Fertilizer Association (AFA).</li> <li>-International Fertilizer Development Center (IFDC).</li> <li>-The British Sulphur Corporation.</li> <li>-Arab Association For Agriculture Investment And Development (AAAID).</li> <li>-Arab Petroleum Investments Corporate (APICORP).</li> <li>-Food And Agriculture Organisation (FAO).</li> <li>-Programme Des Nations Unies Pour Le Développement (PNUD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les instituts de vulgarisation.</li> <li>-Services du gouvernement</li> <li>Ministères de l'agriculture, de l'industrie,...</li> <li>Chambres de commerce et d'agriculture</li> <li>Patronats</li> <li>Direction des services agricoles</li> <li>Instituts techniques des cultures maraichères et industrielles</li> <li>Institut technique des arabes fruitiers</li> <li>Institut technique des grandes cultures</li> <li>Institut national de protection des végétaux</li> <li>Institut national des recherches agronomes</li> <li>-Holding propriétaire et autres holding en relation avec le métier FERTIAL.</li> </ul>	
Les journaux et magazines spécialisés	Les cabinets d'études	La presse généraliste et économique
<ul style="list-style-type: none"> <li>IFDC Report</li> <li>IFA Report</li> <li>AFA Report</li> <li>Apicorp Report</li> <li>Fertilizer week</li> <li>Asian Chemical News</li> <li>IBFD publications</li> <li>Nitrogen</li> <li>Phosphorus And Potassium</li> <li>Fertilizer International</li> <li>-Process Economics International</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Price Water House Coopers(PWC)</li> <li>-Booz Allen And Hamilton (BAH)</li> <li>-Ernst And Young</li> <li>-Ferticon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEWSWEEK</li> <li>ASHARQ AL-AWSAT</li> <li>Le Monde</li> <li>-Presse Nationale : Liberté, El Waten, Liberté Economique</li> </ul>
	<p><b>Les sites d'internet :</b> l'internet constitue a priori la source principale d'information pour FERTIAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les sites portails</li> <li>les sites de commerce</li> <li>les sites banques de données</li> <li>les sites d'entreprises de même métier, de partenaires, de fournisseurs.</li> <li>les sites de fabricants d'équipements.</li> <li>les sources institutionnelles.</li> </ul>	



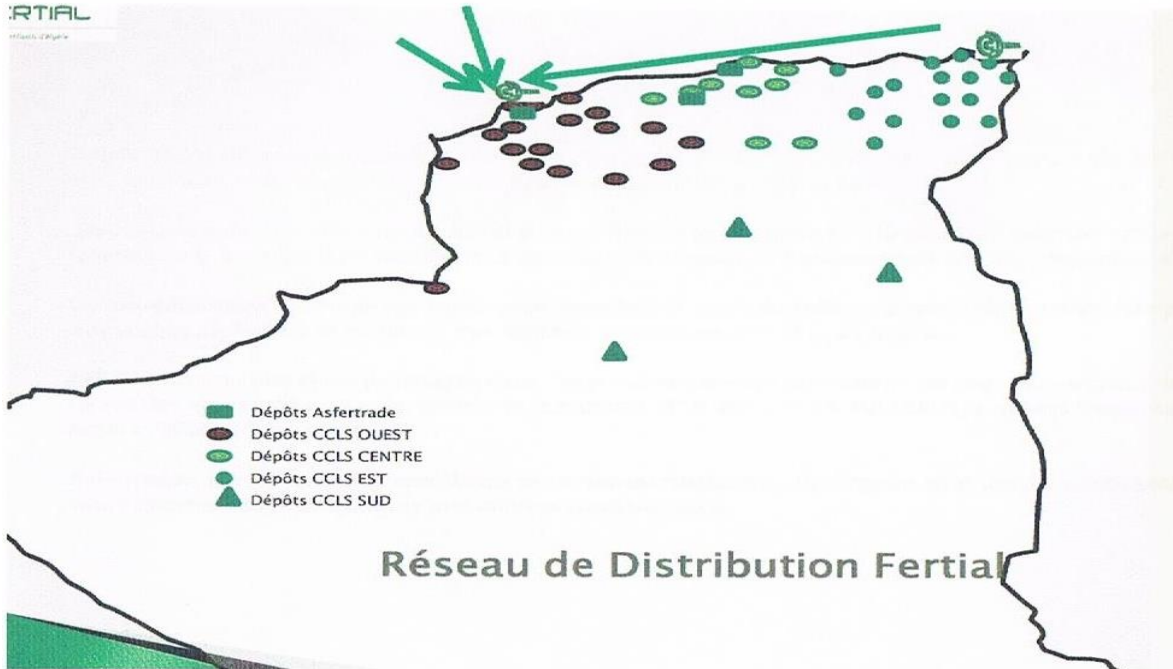
ملحق رقم (20): القوة البيعية لمؤسسة فرتيال Fertial



ملحق رقم (21): شبكة توزيع مؤسسة فرتيال عنابة Fertial



ملحق رقم (22): مخازن مؤسسة فرتيال عنابة Fertial موزعة عبر القطر الوطني



ملحق رقم (23): استمارة منجزة من قبل مؤسسة فرتيال Fertial لتقييم إرضاء موزعين - زبائن

FERTIAL

Les fertilisants of Algeria

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA SATISFACTION DISTRIBUTEURS - CLIENTS							ANNEE: 2015										
CLIENT:			NOM / PRENOMS:				PRODUIT:										
			ACTIVITE:														
			ENTREPRISE:				USINE D'ORIGINE: ANNABA / ARZEW										
			COMMUNE: WILAYA:														
			CONSEILLER AGRONOMIQUE														
CRITERE	ENSEMBLE DES CRITERES						EVALUATION										
							0 = Très mauvais 100 = Excellent										
REMISE, RÉCEPTION DU PRODUIT	- Comment évaluez-vous le temps moyen de chargement?						0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	- Comment évaluez-vous le poids du produit reçu?																
	- Comment évaluez-vous le design du sac ?																
	- Comment évaluez-vous La qualité physique du sac ?																
	- Comment évaluez-vous l'état des sacs reçus ?																
	- Comment évaluez-vous la qualité de la couture et de la soudure des sacs ?																
	- Que pensez vous de la palettisation des engrais ?																
ATTENTION ACCORDEE AU CLIENT	0 = Jamais ou très mauvais 100 = Toujours ou excellent						0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	- Est-ce que nous sommes disponibles lorsque vous avez besoin de nous?																
	- Est-ce que nous comprenons vos besoins?																
	- Comment évaluez-vous la prise en charge de vos réclamations?																
DISPONIBILITE ET PROXIMITE DU PRODUIT	0 = Jamais ou très mauvais 100 = Toujours ou excellent						0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	- Pensez-vous que le produit est disponible lorsque vous avez besoin?																
PRIX	- Est-ce que nos produits sont disponibles dans votre région?																
	- Comment jugez vous les prix de Fertial par rapport à ceux de la concurrence ?																
GAMME DES PRODUITS	- Souhaitez vous que Fertial vous livre des engrais solubles ?																
COMMUNICATION	- Comment jugez vous la communication chez Fertial( disponibilité des produits,																
	changement de prix , nouveaux produits, rabais sur le transport etc... ) ?																
SECURITE	Disposez vous des fiches de sécurité des engrais ?																
	Les appliquez vous lors de la manutention ?																
	Les mettez vous à la disposition des agriculteurs ?																
SUGGESTIONS											Signature:						
											Date:						

F0002 DCO Rev.1 15-05-2011

ملحق رقم (24): استمارة منجزة من قبل مؤسسة فرتيال Fertial لتقييم إرضاء الفلاحين

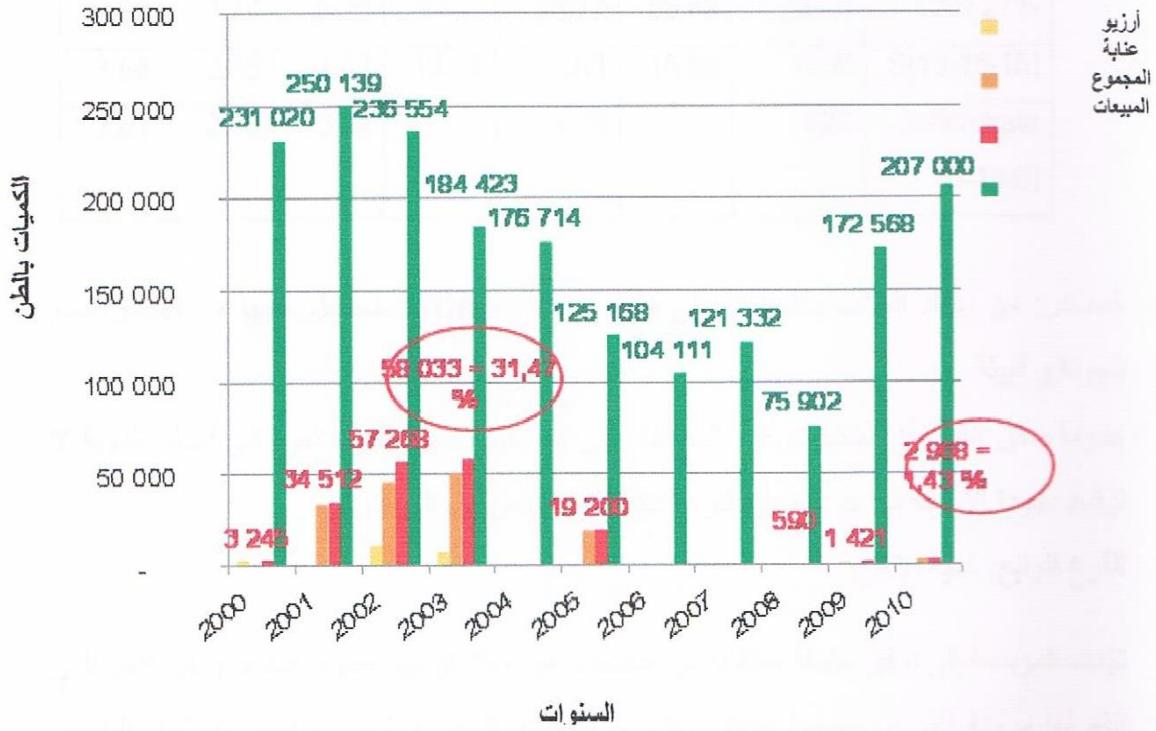
FERTIAL

Les fertilisants d'Algérie


QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DE LA SATISFACTION AGRICULTEURS							ANNEE: 2015								
CLIENT:		NOM / PRENOMS:			PRODUIT:										
		ACTIVITE:			USINE D'ORIGINE: ANNABA / ARZEW										
		COMMUNE :		WILAYA :											
		CONSEILLER AGRONOMIQUE : Mr													
CRITERE	ENSEMBLE DES CRITERES				EVALUATION										
0 = Très mauvais 100 = Excellent															
INFORMATION SUR LE PRODUIT	Comment évaluez-vous notre produit par rapport à :				0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	- La granulometrie ?														
	- La qualité de l'emballage ?														
	- Le poids des sacs ?														
0 = Jamais ou très mauvais 100 = Toujours ou excellent															
ATTENTION ACCORDEE AU CLIENT	- Est-ce que nous sommes disponibles lorsque vous avez besoin de nous?														
	- Est-ce que nous comprenons vos besoins?														
	- Comment évaluez-vous la prise en charge de vos réclamations?														
	- Comment évaluez-vous l'accueil réservé par Fertial?														
	- Comment jugez vous l'assistance technique de Fertial?														
DISPONIBILITE ET PROXIMITE DU PRODUIT	- Pensez-vous que le produit est disponible lorsque vous avez besoin?														
	- Est ce que nos produits sont disponibles dans votre région?														
PRIX	- Comment jugez vous les prix de Fertial par rapport à ceux de la concurrence ?														
EFFICACITE	- Etes vous satisfait de l'efficacité des engrais de Fertial ?														
GAMME DES PRODUITS	- Souhaitez vous que Fertial vous livre des engrais solubles ?														
SECURITE	- Connaissez vous les mesures de sécurité des engrais ?														
	- Les appliquez vous lors du stockage et de l'utilisation ?														
COMMUNICATION	- Comment jugez vous la communication chez Fertial( disponibilité des produits, changement de prix , nouveaux produits, etc... ) ?														
LABORATOIRES AGRONOMIQUES	- Appliquez vous les recommandations des Laboratoires / Conseillers agronomiques?														
- Etes vous informés que Fertial dispose de deux (02) laboratoires un à Annaba et à Arzew? (Oui / Non).....						Signature:									
- Etes vous informés que les analyses sont gratuits? (Oui / Non) .....															
SUGGESTIONS:				Date:											

F0001 DCO Rev 1 15-05-2011

ملحق رقم (25): نسبة المنتجات غير المطابقة الى المنتجات المباعة



ملحق رقم (26): شهادة الإيزو 9001 المتحصلة عليها مؤسسة فرتيال Fertial



**BUREAU VERITAS**  
Certification

Certification  
Attribuée à

**FERTIAL SPA, USINE D'ARZEW**  
**BP 40, 31200 ARZEW**  
**ALGERIE**

Bureau Veritas Certification certifie que le système de Management de la Qualité de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

**NF EN ISO 9001 : 2008**

Domaine d'activité

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION D'AMMONIAC,  
D'ENGRAIS ET DE PRODUITS DERIVES.**


Date de certification originale : **21 mars 2011**

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de la qualité de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : **21 mars 2014**

Pour vérifier la validité du certificat appelez au : + 33(0) 4 78 66 82 60  
Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date : 22 mars 2011  
Numéro d'affaire : 6006180 LC6 B

**Etienne CASAL**  
Directeur Général



Bureau Veritas  
Certification using the  
accreditation certificate  
number 008

BUREAU EN CHARGE : Bureau Veritas Certification France - 60, avenue du Général de Gaulle - 92046 Paris La Défense  
BUREAU EMETTEUR : Bureau Veritas Certification France - 41, chemin des Faupliers - BP 58 - 89575 Dandilly Cedex

ملحق رقم (27): شهادة الايزو 14001 المتحصلة عليها مؤسسة فرتيال Fertial



ملحق رقم (28): شهادة الإيزو ISO18001 المتحصلة عليها مؤسسة Fertial





ملحق رقم (29): شهادة الإيزو ISO/CEI 17025 المتحصلة عليها مؤسسة Fertial

Dossier Laboratoire agronomique de Fertial

Le laboratoire agronomique  
de Fertial sera en octobre  
sous la norme **ISO/CEI 17025**

## Une reconnaissance internationale de sa fiabilité

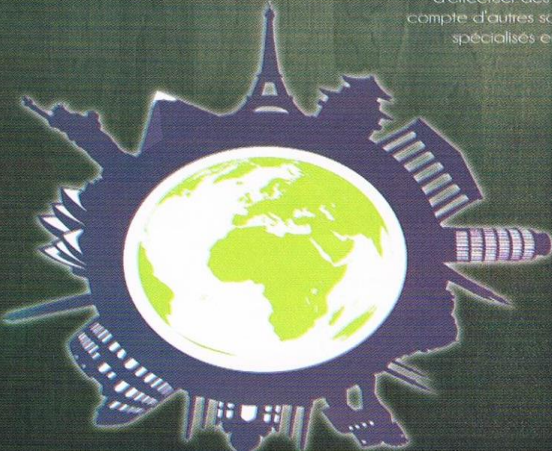
LE LABORATOIRE AGRONOMIQUE DE FERTIAL, MIS SUR PIED PAR FERTIBERIA POUR CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE EN ALGÉRIE, DOIT DÉCROCHER EN OCTOBRE L'ACCREDITATION QUI CERTIFIE SA CONFORMITÉ À LA NORME ISO/CEI 17025 RELATIVE À LA COMPÉTENCE DU PERSONNEL ET L'EXACTITUDE DES RÉSULTATS D'ANALYSE.

Le Bureau International de Conseil devant accompagner l'établissement dans sa démarche devrait être sélectionné pour boucler l'opération en octobre, indique M. Abdelghani Lourici, Directeur Technique de Fertial.

Cette accréditation permettra surtout au laboratoire, opérationnel depuis 2007, d'effectuer des tests et analyses pour le compte d'autres sociétés et établissements spécialisés en Algérie ou à l'étranger, explique M. Lourici.

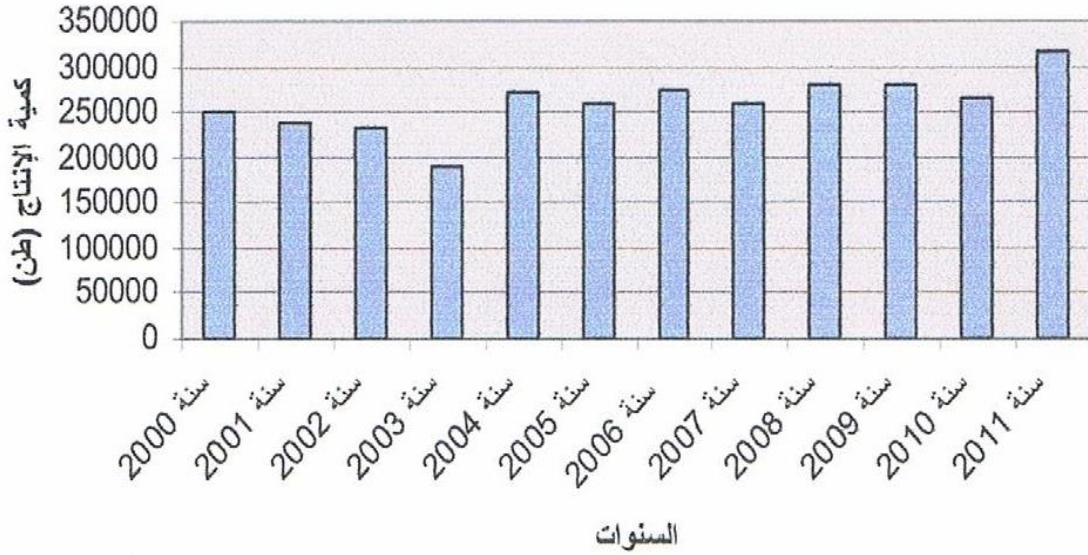
Il a ajouté que le Bureau International de Conseil devant accompagner l'établissement dans sa démarche d'accréditation vient être sélectionné afin de boucler l'opération en octobre.

L'ISO/CEI 17025 établit les exigences générales de compétence pour effectuer des essais et/ou des étalonnages, y compris l'échantillonnage. Elle couvre les essais et les étalonnages effectués au moyen de méthodes normalisées, de méthodes non normalisées et de méthodes élaborées par les laboratoires, explique-t-on.

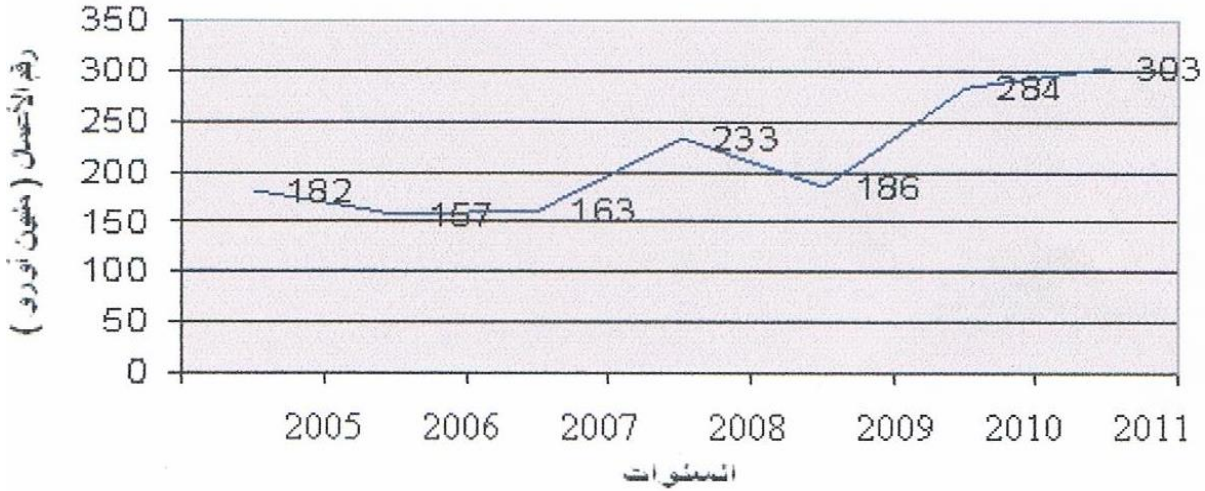


ملحق رقم (30): المرونة في زيادة الكميات المنتجة من الامونياك خلال السنوات

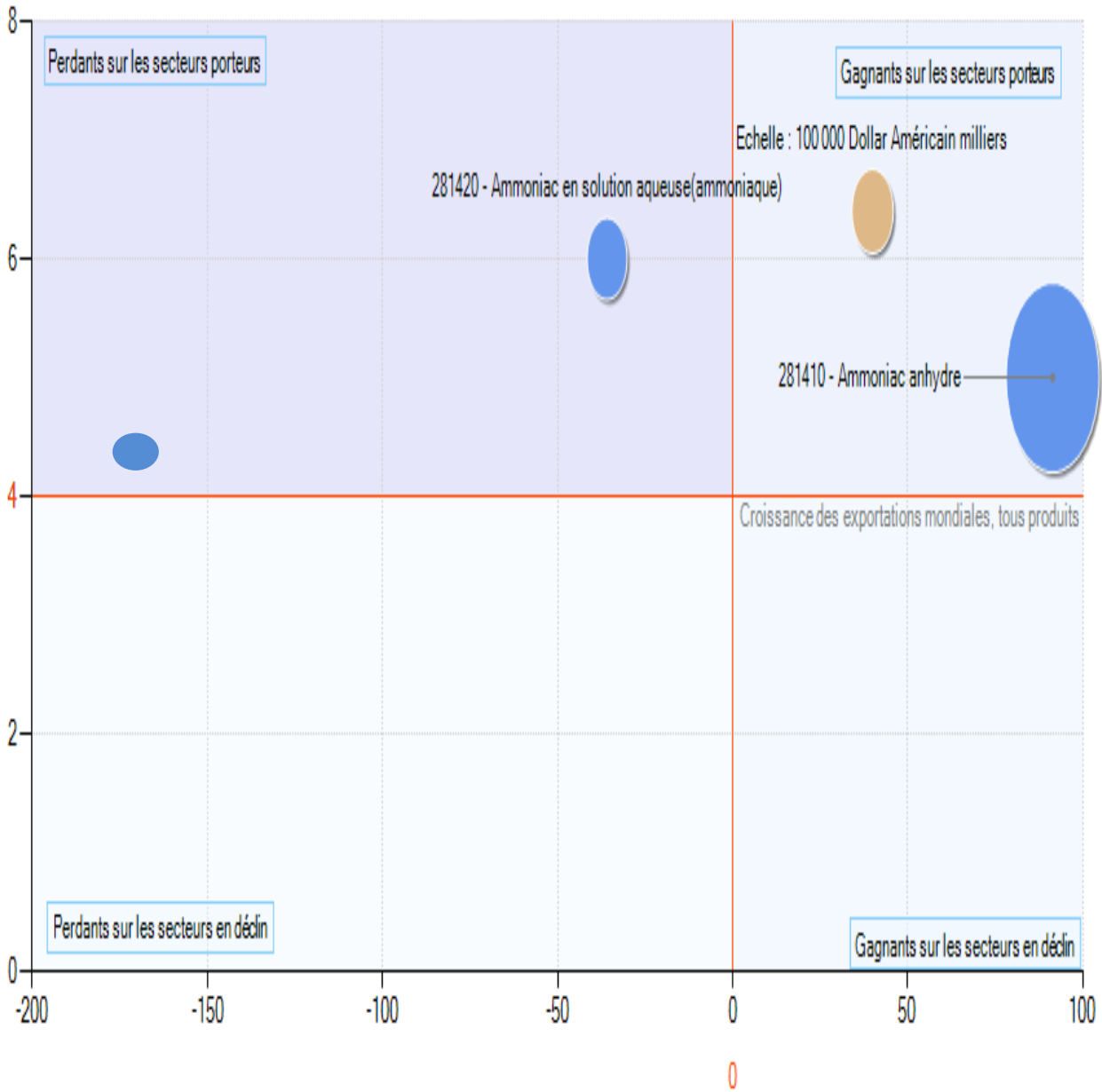
الإنتاج الكلي للامونياك ( عنابة و أرزيو ) خلال السنوات



ملحق رقم (31): تطور رقم اعمال مؤسسة فرتيال Fertial



ملحق رقم (32): النمو السنوي للحصة السوقية للجزائر في الصادرات العالمية 2010-2014



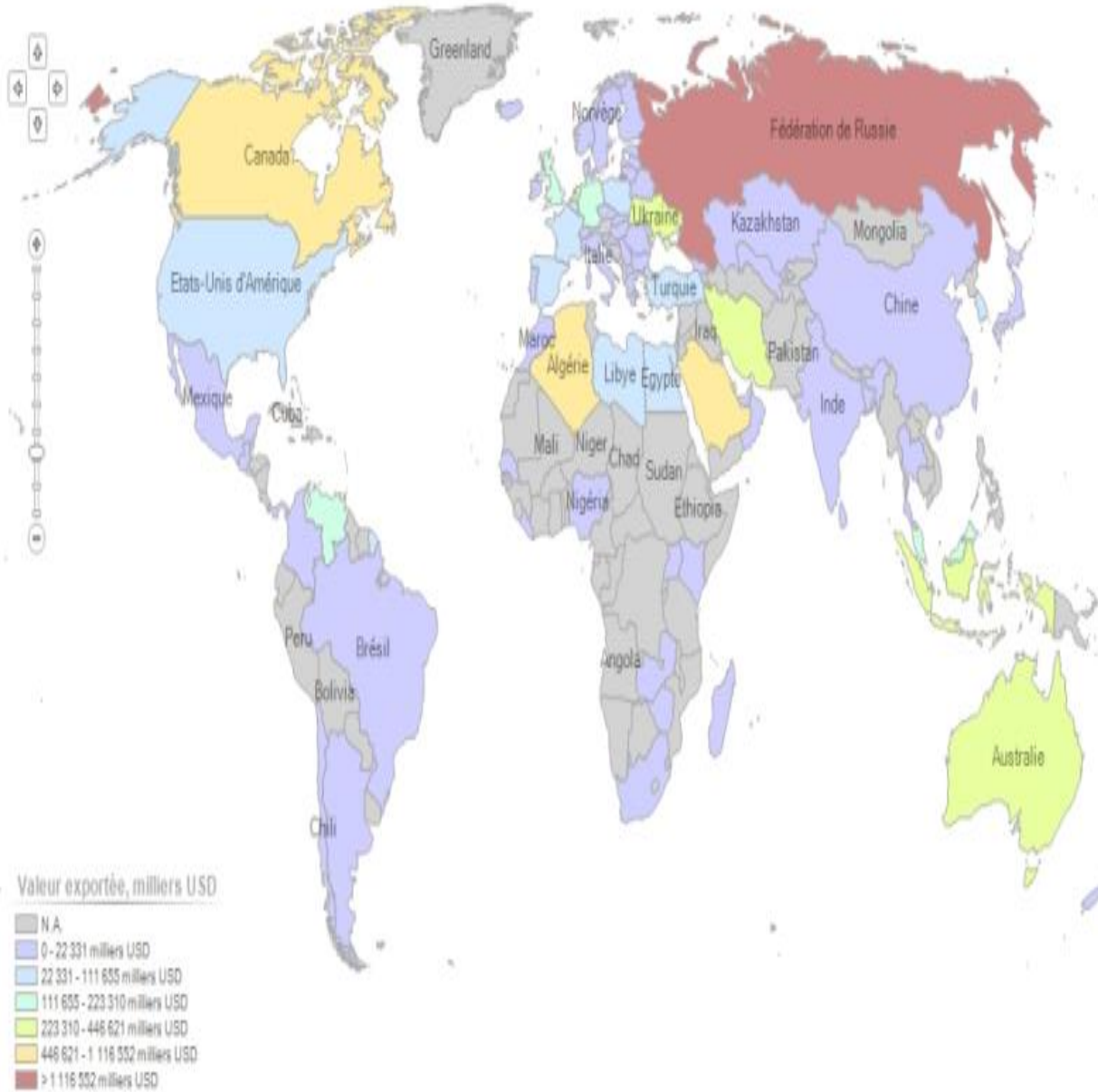
L'Algérie est un exportateur net de ce produit ● bulle de référence

La taille des bulles est proportionnelle à la valeur des exportations

ملحق رقم (33): البلدان المصدرة لمادة الامونياك لعام 2014

Liste des pays exportateurs pour le produit sélectionné en 2014

Produit : 2814 Ammoniac anhydre ou en solution aqueuse (ammoniaque)



ملحق رقم (34): نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الأساسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
<b>Intelligence économique</b>	110	3,86	,301	,029

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3,86					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
<b>Intelligence économique</b>	134,618	109	,000	3,861	3,80	3,92

ملحق رقم (35): نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
<b>Veille stratégique</b>	110	3,66	,328	,031

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3,66					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
<b>Veille stratégique</b>	116,902	109	,000	3,660	3,60	3,72

ملحق رقم (36): نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Patrimoine immatériel	110	4,47	,256	,024

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 4,47					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Patrimoine immatériel	183,266	109	,000	4,469	4,42	4,52

ملحق رقم (37): نتائج اختبار One Sample T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Infulence et lobbyinig	110	3,32	,359	,034

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3,32					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Infulence et lobbyinig	96,810	109	,000	3,318	3,25	3,39

ملحق رقم (38): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية

مؤسسة فرتيال عنابة

Corrélations

		Intelligence économique	compétitivité
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,980**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	110	110
	Coefficient de corrélation	,980**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	110	110

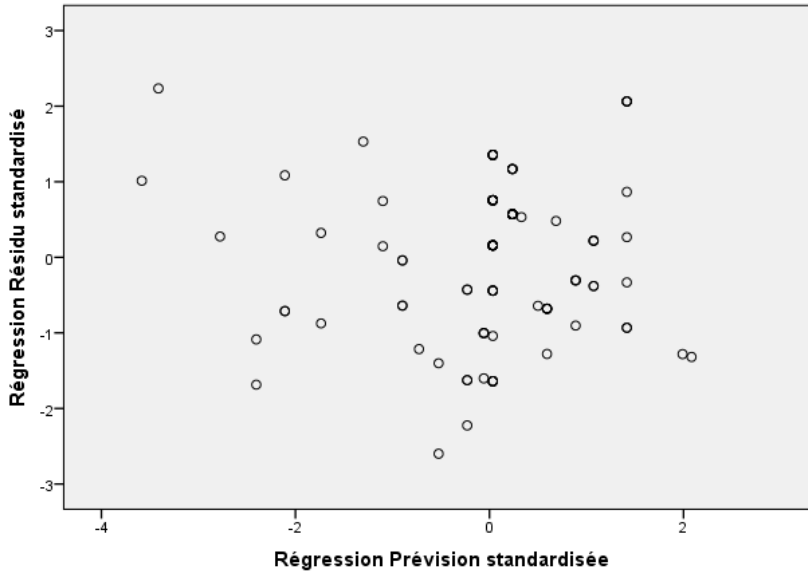
\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ملحق رقم (39): الشكل الانتشاري للعلاقة الارتباطية الخطية البسيطة ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية

مؤسسة فرتيال عنابة

Nuage de points

Variable dépendante : competitivite



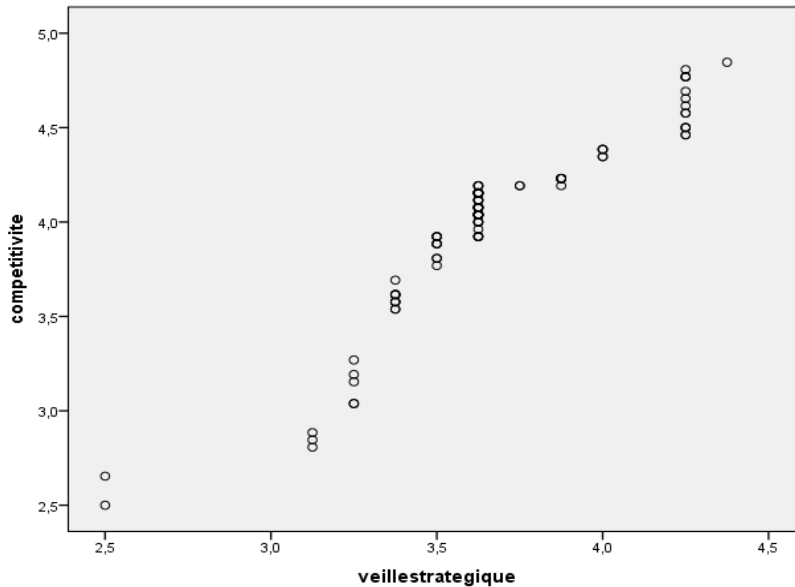
ملحق رقم (40): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة

Corrélations

		Veille stratégique	compétitivité
Veille stratégique	Coefficient de corrélation	1,000	,939**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
Rho de Spearman	N	110	110
	Coefficient de corrélation	,939**	1,000
compétitivité	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	110	110

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ملحق رقم (41): التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين اليقظة الاستراتيجية و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة





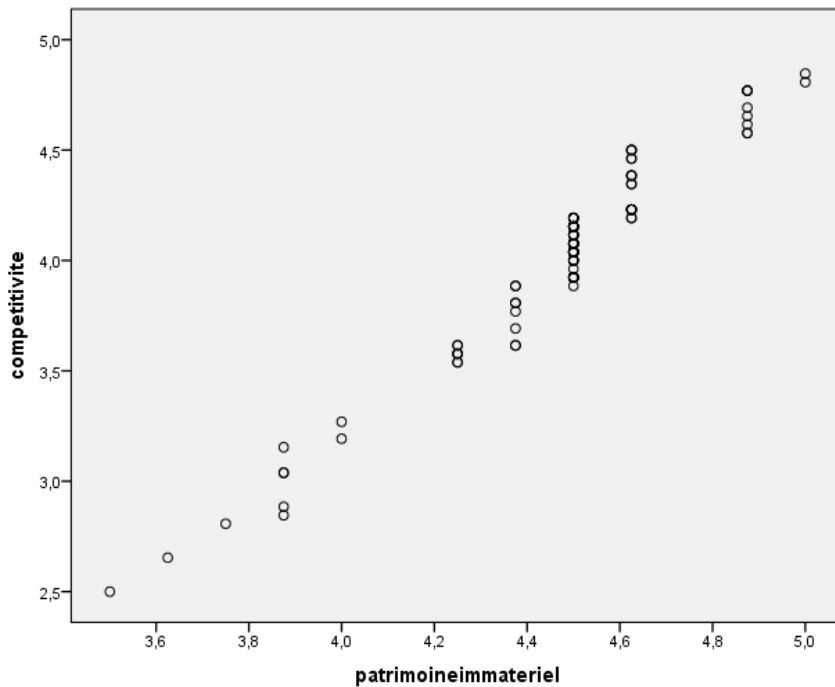
ملحق رقم (42): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين حماية الإرث المعرفي و ا تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة

Corrélations

		Patrimoine immatériel	compétitivité
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,921**
	Patrimoine immatériel Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	110	110
	Coefficient de corrélation	,921**	1,000
	compétitivité Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	110	110

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,05(bilatéral).

ملحق رقم (43): التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين حماية الإرث المعرفي و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة



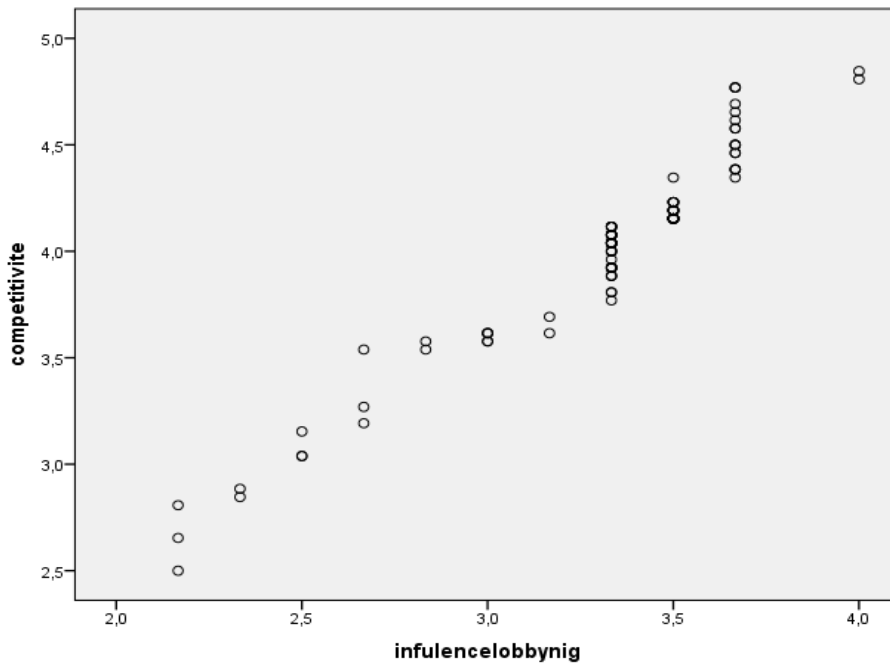
ملحق رقم (44): نتائج اختبار الارتباط الخطي البسيط Rho de Spearman ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة

Corrélations

		Infulence et lobbynig	compétitivité
Rho de Spearman	Infulence et lobbynig		
	Coefficient de corrélation	1,000	,958**
	Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	110	110
	compétitivité		
	Coefficient de corrélation	,958**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	110	110

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,05(bilatéral).

ملحق رقم (45): التمثيل البياني Scatter plot diagram لاختبار الارتباط الخطي البسيط ما بين نشاط الضغط و التأثير و تنافسية مؤسسة فرتيال عنابة



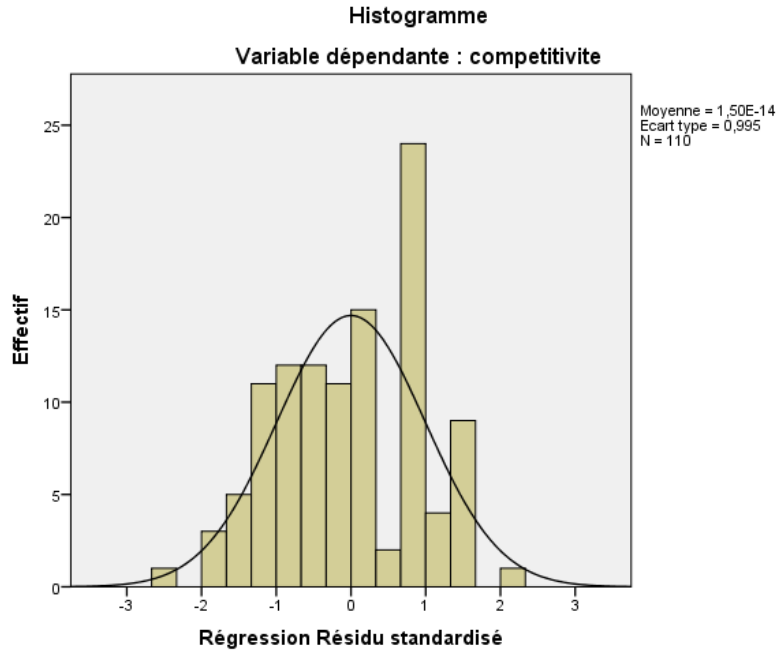
ملحق رقم (46) : Statistiques des résidus de la régression linéaire simple

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,42	4,98	4,01	,439	110
Erreur Prévision	-3,619	2,202	,000	1,000	110
Erreur standard de la prévision	,007	,026	,009	,004	110
Prévision corrigée	2,41	4,99	4,01	,440	110
Résidu	-,175	,163	,000	,072	110
Erreur Résidu	-2,435	2,273	,000	,995	110
Stud. Résidu	-2,507	2,422	-,001	1,010	110
Résidu supprimé	-,185	,186	,000	,074	110
Stud. Résidu supprimé	-2,571	2,479	-,002	1,016	110
Mahal. Distance	,000	13,095	,991	2,068	110
Distance de Cook	,000	,398	,015	,045	110
Bras de levier centré	,000	,120	,009	,019	110

ملحق رقم (47): المدرج التكراري للعلاقة التأثيرية البسيطة ما بين نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة فرتيال

عنابة Histogramme



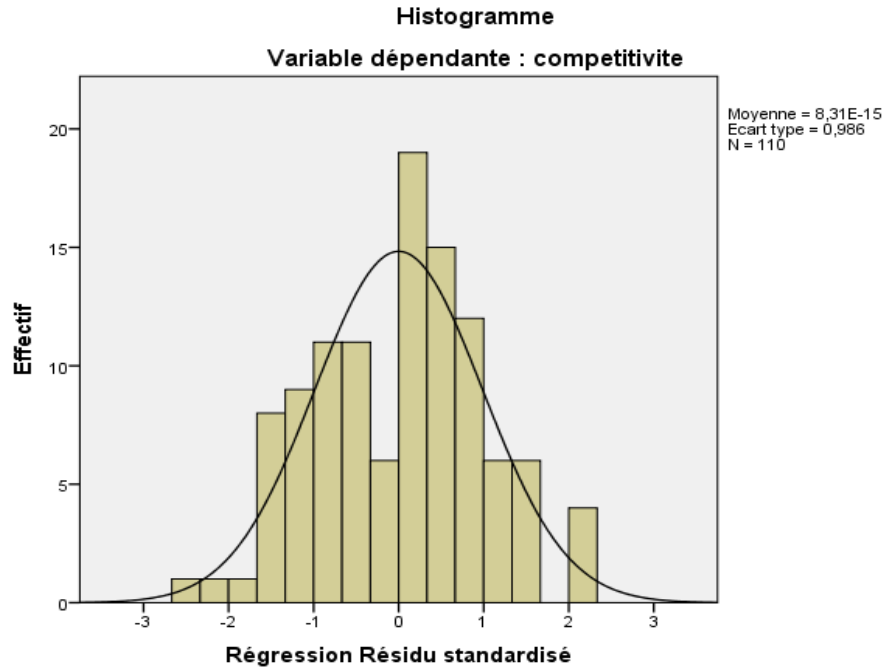
ملحق رقم (48): Statistiques des résidus de la régression linéaire multiple

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,43	4,93	4,01	,440	110
Erreur Prévision	-3,584	2,083	,000	1,000	110
Erreur standard de la prévision	,007	,025	,011	,005	110
Prévision corrigée	2,42	4,94	4,01	,441	110
Résidu	-,167	,144	,000	,063	110
Erreur Résidu	-2,599	2,235	,000	,986	110
Stud. Résidu	-2,633	2,388	,002	1,008	110
Résidu supprimé	-,171	,164	,000	,066	110
Stud. Résidu supprimé	-2,711	2,444	,001	1,017	110
Mahal. Distance	,333	16,099	2,973	3,662	110
Distance de Cook	,000	,203	,012	,026	110
Bras de levier centré	,003	,148	,027	,034	110

ملحق رقم (49): المدرج التكراري للعلاقة التأثيرية المتعددة ما بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و تنافسية مؤسسة

**Histogramme** فرتيال عنابة



ملحق رقم (50): وثيقة للدخول الى بنايات مؤسسة فرتيال عنابة Fertial

FERTIAL

LES FERTILISANTS D'ALGERIE

ISO 9001  
ISO 14001  
BUREAU VERITAS  
Certification



(A3)

FERTIAL S.P.A

SOCIÉTÉ DE FERTILISANT D'ALGÉRIE  
COORDINATION SÉCURITE  
STRUCTURE SURETÉ INTERNE  
PLATE FORME - ANNABA

053

AUTORISATION D'ACCÈS A LA PLATE FORME ANNABA N°...../.....

Nom : MAEHMOUDI Prénom : NESSIRI

Fonction : COORDONNATEUR SÉCURITE

C.I.N / P.C. / PASSEPORT N° : 2711121838

Raison de la Visite : DEV

Structure d'Accueil : FERTIAL Personne à Visiter : BOUCHOUK

Date et Heure d'Entrée : Le 19/05/2015 à 09 H. 11

Date et Heure de Sortie : Le / à / H. /

VISA STRUCTURE SURETÉ INTERNE



VISA STRUCTURE D'ACCUEIL

AF BOUCHOUK  
بوشوك