



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل : DC/18/09

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في :

تخصص : العلوم التجارية

العنوان

الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية:

دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية

إعداد الطالبة

بتغة صونية

تاريخ المناقشة : 2016/10/01

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- | | | |
|---------------|--|---------------------|
| رئيسا. | أستاذ التعليم العالي جامعة محمد بوضياف- المسيلة- | خبابة عبد الله |
| مشرفا ومقررا. | أستاذ التعليم العالي جامعة محمد بوضياف- المسيلة- | برحومة عبد الحميد |
| ممتحنا. | أستاذ التعليم العالي جامعة محمد خيضر- بسكرة- | بن بريكة عبد الوهاب |
| ممتحنا. | أستاذ محاضر(أ) جامعة محمد بوضياف- المسيلة- | فرحات عباس |
| ممتحنا. | أستاذ محاضر(أ) جامعة البويرة | قرومي حميد |
| ممتحنا. | أستاذ محاضر(أ) جامعة باتنة 01 | عدوان رشيد |

السنة الجامعية 2016/ 2017

شكر وعرقان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19.

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به علينا من إنجاز لهذه الأطروحة، بعد أن يسر العسير، وذلل الصعب؛

الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه الاطروحة، ولتوجيهاته القيمة الاستاذ الدكتور عبد الحميد برحومة، كما يطيب لنا شكر الاساتذة محكمي الاستبانة من الجامعة الجزائرية والجامعات العربية؛

الشكر والعرقان للأساتذة الافاضل الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه الاطروحة، فلهم منا الشكر والعرقان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستفيد درينا العلمي؛

كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون، ونخص بالذكر الزملاء والزميلات بقسم علوم التسيير بجامعة المسيلة فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً.

الباحثة

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى؛

روح والدي الحبيب رحمه الله؛

والتي حفظها الله ورعاها؛

أخي جعله الله ذخرا لوطنه؛

قرة عيني ابنتي حماها الله.

الملخص

تهدف الدراسة إلى محاولة التعريف بالتحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية، والتأكيد على أن المعلومة الاستراتيجية في حد ذاتها تعد ركيزة المؤسسة التنافسية. كما تهدف إلى الوقوف على واقع ممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي على عينة المؤسسات الاقتصادية التي تم تحديدها، ومدى معرفة ووعي متخذي القرار بهذه الآلية الإدارية الحديثة واستخدامها كآلية تحكم في المعلومة الاستراتيجية، وبالتالي المساهمة في صناعة مؤسسة تنافسية. وتوصلت الدراسة بعد تطبيقها ميدانيا على عينة قصدية من المؤسسات الاقتصادية، إلى أن مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بدراسة التحديات الاستراتيجية وتحليلها يمكن اعتباره مقبولا، كما أن هذه المؤسسات لا تعي حقيقة مفهوم الذكاء الاقتصادي وأهمية ممارسته كأسلوب اداري مستحدث ضمن الاستراتيجية العامة لها. كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق وممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي وعملية التحكم والسيطرة على المعلومة الاستراتيجية، الأمر الذي أثبت وجود علاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية ومسألة صناعة مؤسسة تنافسية. لتختتم الدراسة بمجموعة من الاقتراحات وآفاق بحثية مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، المعلومة الاستراتيجية، التحديات الاستراتيجية، المقاربة النظامية، اليقظة الاستراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية، سياسات التأثير، التنافسية.

Résumé

Cette étude vise à l'identification des défis stratégiques que l'entreprise économique affrontent, ainsi à la nécessité de prendre en considération l'importance de l'information stratégique comme levier de l'entreprise compétitive. Cette étude est aussi consacrée à savoir la réalité de la pratique des techniques de l'intelligence économique au sein de l'échantillon des entreprises prédéfinies, en identifiant le degré de conscience des décideurs envers l'intelligence économique comme mécanisme de maîtrise de l'information stratégique, contribuant à la création d'une entreprise compétitive

Les résultats de cette étude ont montré que le niveau d'intérêt des entreprises étudiées envers l'analyse des défis stratégiques sont plutôt considérés comme acceptables, ainsi que ces entreprises ne sont pas bien conscientes de la réelle importance de l'intelligence économique comme pratique managériale. Autres résultats ont prouvé la présence d'une relation entre la pratique des techniques de l'intelligence économique et la maîtrise de l'information stratégique, et encore cette maîtrise conduit à la création d'une entreprise compétitive. Pour conclure cette étude, quelques suggestions et perspectives de recherche ont été cités.

Mots-Clés : Intelligence économique, information stratégique, les défis stratégiques, l'approche systémique, veille stratégique, sécurité de l'information stratégique, politiques d'influence, compétitivité.

Abstract

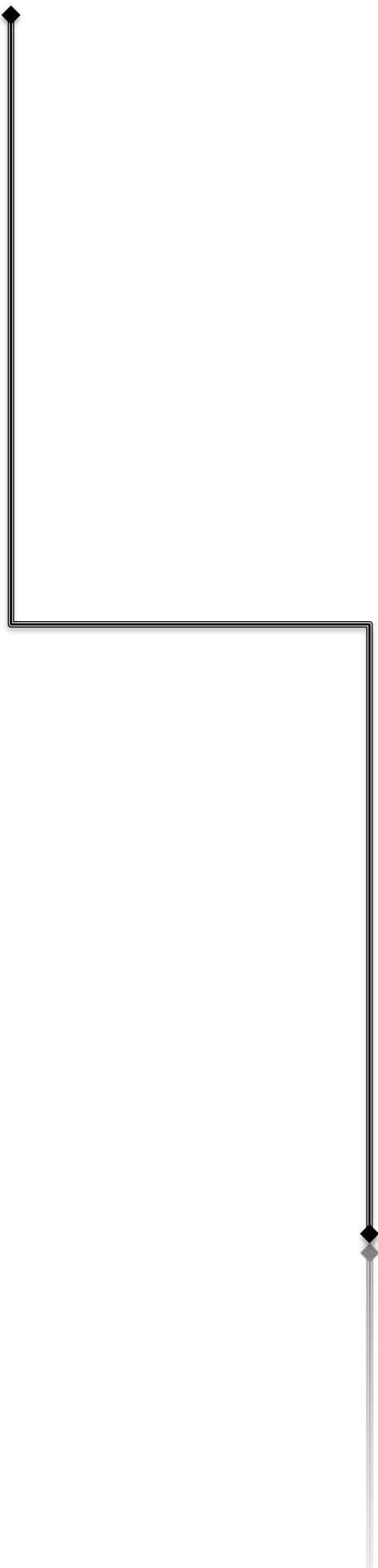
The present study aims to identify the strategic challenges that face the economic enterprise, and the need to take into consideration the importance of strategic information as the competitive enterprise lever. This study is devoted to know the reality of the practice of economic intelligence techniques within the predefined sample enterprises, also by identifying the level of awareness of decision makers to economic intelligence as strategic information control mechanism, contributing to the creation of a competitive enterprise.

The results of this study showed that the level of interest of the enterprises studied to strategic challenges analysis are rather considered acceptable, and are well aware of the real importance of economic intelligence as managerial practice. Other results showed the presence of a relationship between the practical techniques of business intelligence and control of strategic information, and yet this control leads to the creation of a competitive business. To conclude this study, some suggestions and research prospects were cited.

Key words :

Economic intelligence, strategic information, strategic challenges, systemic approach, environmental scanning, strategic information security, influence policies, competitiveness.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وعرهان
IV	ملخص الدراسة.....
VI	فهرس المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XIV	قائمة الأشكال.....
XV	قائمة الملاحق.....
أ-ن	مقدمة.....
(68-16)	الفصل الأول: دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية
16	تمهيد.....
17	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية في إطار المقاربة النظامية
17	المطلب الأول: مفهوم النظام.....
17	أولاً: تعريف النظام.....
18	ثانياً: عناصر النظام.....
19	ثالثاً: تصنيف الأنظمة.....
20	المطلب الثاني: ماهية المقاربة النظامية.....
20	أولاً: الأصول الفكرية للمقاربة النظامية.....
21	ثانياً: مفهوم المقاربة النظامية.....
22	المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية من منظور نظمي.....
22	أولاً: المؤسسة كنظام.....
24	ثانياً: خصائص المؤسسة كنظام.....
26	المبحث الثاني : ماهية التحديات الاستراتيجية
26	المطلب الأول: مفهوم التحديات الاستراتيجية.....
27	المطلب الثاني : تصنيف التحديات الاستراتيجية.....
27	أولاً: التحديات الاستراتيجية التنظيمية.....
30	ثانياً: التحديات الاستراتيجية التكنولوجية.....
33	المبحث الثالث : رصد لأهم التحديات الاستراتيجية في إطار الذكاء الاقتصادي
33	المطلب الأول: تحدي التكيف البيئي.....
33	أولاً: مفهوم البيئة.....
35	ثانياً: تصنيف بيئة المؤسسة الاقتصادية.....

39	ثالثا: أبعاد اللاتأكد البيئي
41	رابعا: آليات مواجهة اللاتأكد البيئي
43	المطلب الثاني: تحدي صناعة التنافسية
43	أولا: نحو محاولة تعريف التنافسية
50	ثانيا: مداخل صناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية
59	ثالثا: الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية
60	المطلب الثالث: تحدي أخلقة بيئة أعمال المؤسسة
61	أولا: المناخ الأخلاقي في المؤسسة
64	ثانيا: الحاجة إلى بناء إطار لأخلاقيات وقيم الأعمال
65	ثالثا: نحو تأسيس المؤسسة الاخلاقية
68	خلاصة الفصل الأول

(70-122)

الفصل الثاني: الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي

70	تمهيد
71	المبحث الأول: المعلومة : مصدر استراتيجي للذكاء الاقتصادي
71	المطلب الأول: طبيعة المعلومات
71	أولا: مفهوم المعلومات
74	ثانيا: تصنيف المعلومات
78	ثالثا: خصائص المعلومات
79	المطلب الثاني: طبيعة تحديد قيمة المعلومات
79	أولا: مفهوم قيمة المعلومات
80	ثانيا: أبعاد قيمة المعلومات
85	المطلب الثالث: المعلومات الاستراتيجية ركيزة الذكاء الاقتصادي
85	أولا: إشكالية تعريف المعلومات الاستراتيجية
89	ثانيا: خصائص المعلومات الاستراتيجية
92	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي
92	المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي: الجذور التاريخية ومراحل التطور
92	أولا: خلايا الذكاء الاستخباراتية
92	ثانيا: نظام ذكاء الأعمال لـ ه.ب. لان H.P.LUHN
93	ثالثا: الذكاء التنظيمي ه. ويلنسكي H.WILENSKY
93	رابعا: من المسح البيئي إلى الذكاء التنافسي
96	خامسا: بروز مفهوم الذكاء الاقتصادي
99	المطلب الثاني: الجدل حول تعريف الذكاء الاقتصادي

99 أولاً: مفهوم الذكاء.....
100 ثانياً: الذكاء الاقتصادي: محاولات تعريف المصطلح
103 المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي ومفاهيم ذات صلة.....
103 أولاً: علاقة الذكاء الاقتصادي بإدارة المعرفة.....
105 ثانياً: علاقة الذكاء الاقتصادي بالاقتصاد المبني على المعرفة.....
106 ثالثاً: علاقة الذكاء الاقتصادي بذكاء الاعمال.....
110 رابعاً: علاقة الذكاء الاقتصادي بالذكاء الاستراتيجي.....
114	المبحث الثالث: أهداف، مراحل، ووظائف الذكاء الاقتصادي
114 المطلب الأول: أهداف الذكاء الاقتصادي
114 أولاً: الذكاء الاقتصادي وصناعة التنافسية.....
114 ثانياً: الذكاء الاقتصادي والتأثير على بيئة المؤسسة.....
116 المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي
116 أولاً: تحديد الحاجة للمعلومة أو المشكل المطروح.....
116 ثانياً: تحديد مصادر المعلومات.....
117 ثالثاً: البحث عن المعلومة.....
117 رابعاً: تحليل المعلومات.....
118 خامساً: نشر المعلومات.....
120 المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي
120 أولاً: وظيفة صناعة المعرفة الاستراتيجية.....
120 ثانياً: وظيفة استباق التهديدات المحتملة والفرص الممكنة.....
121 ثالثاً: وظيفة التحكم في وقت اتخاذ القرار.....
122 خلاصة الفصل الثاني
(182-124)	الفصل الثالث: آليات الذكاء الاقتصادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية
124 تمهيد
125	المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية: الوجه الأول للذكاء الاقتصادي
125 المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
125 أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....
127 ثانياً: أدوار اليقظة الاستراتيجية.....
130 المطلب الثاني: أشكال اليقظة الاستراتيجية
130 أولاً: اليقظة التنافسية.....
131 ثانياً: اليقظة التكنولوجية.....
131 ثالثاً: اليقظة التجارية.....

132 رابعا: أنواع أخرى
134 المطلب الثالث: سيورة عملية اليقظة الاستراتيجية
135 أولا: تحديد مدى ملاءمة المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية
136 ثانيا: خصائص مراحل اليقظة الاستراتيجية
137 ثالثا: مسار اليقظة الاستراتيجية
146	المبحث الثاني: بناء استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية
146 المطلب الاول : مفهوم أمنية المعلومات
146 أولا: تعريف أمنية المعلومات
147 ثانيا: الحاجة الى أمنية المعلومات الاستراتيجية
148 ثالثا: عناصر أمنية المعلومات الاستراتيجية
149 المطلب الثاني: أساليب اختراق أمنية المعلومات الاستراتيجية
149 أولا: الهندسة الاجتماعية
152 ثانيا: التجسس الصناعي
154 ثالثا: برامج تدمير المعلومات
156 المطلب الثالث: استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية
156 أولا: محتوى الاستراتيجية الأمنية للمعلومات الاستراتيجية
158 ثانيا: مستويات استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية
165	المبحث الثالث: استراتيجيات التأثير: البعد الثالث للدكاء الاقتصادي
165 المطلب الأول: حقيقة التأثير
165 أولا: مفهوم التأثير
167 ثانيا: التأثير والدكاء الاقتصادي: طبيعة العلاقة
168 ثالثا: دوافع الاهتمام بالتأثير
170 المطلب الثاني: سمعة المؤسسة: المستهدف الاستراتيجي للتأثير
170 أولا: طبيعة سمعة المؤسسة
171 ثانيا: سمعة المؤسسة وتأثير الانترنت 2.0
174 المطلب الثالث: أبرز استراتيجيات التأثير
174 أولا: استراتيجية اتصالات الأزمة
177 ثانيا: استراتيجيات اتصالات التأثير
182 خلاصة الفصل الثالث

(184-252)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

184 تمهيد
185	المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

185المطلب الأول: الاطار المنهجي
185أولاً: المنهج العلمي المعتمد
185ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
187المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
187أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة
188ثانياً: المصادر الأولية لبيانات الدراسة
189المطلب الثالث: بناء الاستبانة ومعالجتها احصائياً
189أولاً: بناء أداة الدراسة
192ثانياً: أساليب المعالجة الاحصائية للاستبانة
193ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
197المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
197المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
197أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقاً لخصائص المؤسسات محل الدراسة
198ثانياً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية والوظيفية
205المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة
205أولاً: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور "مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية"
210ثانياً: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور "التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق ممارسة الذكاء الاقتصادي"
216ثالثاً: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور "تقنيات الذكاء الاقتصادي"
227رابعاً: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور "صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي"
231المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
231المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
231أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيري قطاع وطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية
233ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات الوظيفية
235ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة
236المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
237أولاً: اختبار المجموعة الأولى من الفرضيات
242ثانياً: اختبار المجموعة الثانية من الفرضيات
252خلاصة الفصل الرابع
254الخاتمة
260قائمة المراجع
271الملاحق

قائمة الجداول

قائمة جداول الفصل الأول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات عدم التأكد البيئي (التعقيد والحركة البيئيين)	41
02	أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم	55
قائمة جداول الفصل الثاني		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المعلومات حسب تدفقها في المؤسسة	75
02	المعلومات البيضاء، الرمادية، والسوداء	77
03	خصائص الإشارات الضعيفة	87
04	التسميات المختلفة للمعلومة الاستراتيجية	89
05	طبيعة الإشارات الضعيفة	91
06	تعريفات أخرى للذكاء الاقتصادي	102
07	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	112
قائمة جداول الفصل الثالث		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريفات اليقظة الاستراتيجية	127
02	مصادر اليقظة البيئية	132
03	الأمن المادي للمعلومات	159
04	استراتيجيات اتصالات الأزمة	177
قائمة جداول الفصل الرابع		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكرت الخماسي	190
02	المحاور المكونة للاستبانة	191
03	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها	194
04	معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	195
05	معامل الصدق لمحاور الاستبانة	196
06	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية	198
07	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والسن	199
08	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي السن والأقدمية في المؤسسة الحالية	200
09	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي	201
10	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المؤهل العلمي والسن	202

203	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى الوظيفي	11
204	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي السن والمستوى الوظيفي	12
205	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	13
207	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية"	14
208	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية"	15
209	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الأول	16
212	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "طبيعة وأهمية المعلومات الاستراتيجية"	17
215	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها"	18
216	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني	19
218	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "اليقظة الاستراتيجية"	20
222	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "أمنية المعلومات الاستراتيجية"	21
225	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "سياسات التأثير"	22
227	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث	23
227	القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور "صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي"	24
231	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير القطاع	25
232	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية	26
233	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	27
234	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الاقدمية في المؤسسة الحالية	28
235	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمستوى الوظيفي	29
235	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	30
237	نتائج اختبار ويلكوكسن WILCOXON للفرضية الاولى	31
238	نتائج اختبار ويلكوكسن WILCOXON للفرضية الثانية	32
240	نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية	33
242	نتائج اختبار العلاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في اطار الذكاء الاقتصادي	34
243	اختبار مان ويتي U de Mann-Whitney	35
244	نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA بالنسبة لطبيعة الملكية نحو المحور الاول والمحور الثاني	36
245	اختبار تجانس التباين	37
245	اختبار Tahmane لتحليل الفروق المعنوية في الاستجابة نحو محوري الدراسة الاول والثاني تبعا لطبيعة الملكية	38
246	نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لطبيعة الملكية	39

247	متوسطات الرتب لاستجابة افراد العينة حسب فئة طبيعة الملكية	40
248	نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	41
248	متوسطات الرتب لاستجابة افراد العينة حسب فئة طبيعة الملكية	42
249	نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير الاقدمية في المؤسسة الحالية	43
249	نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي نحور المحور الاول	44
250	نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي	45

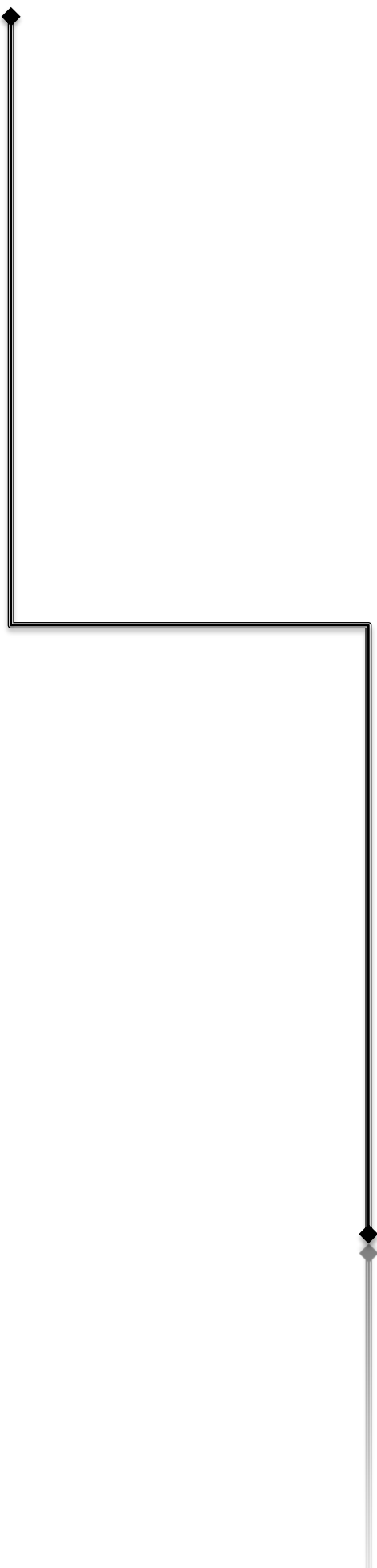
قائمة الاشكال

قائمة أشكال الفصل الأول		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المؤسسة الاقتصادية كنظام	24
02	مكونات البيئة الخارجية العامة	37
03	البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية	38
04	التعقيد البيئي	40
05	الحركة البيئية	40
06	مدخل نموذج المنظمة الصناعية للتنافسية	52
07	المدخل المستند للموارد في التنافسية	55
08	نموذج القوى الخمس (5 + 1) لبورتر	59
09	القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي في المؤسسة	63
10	الأعمدة الثلاث للمؤسسة الاخلاقية	66
قائمة أشكال الفصل الثاني		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تطور العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة	74
02	العناصر الأساسية لمشكلة المعلومات	82
03	محددات قيمة المعلومات	84
04	وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب بورتر	95
05	ظهور الذكاء الإقتصادي حسب فافي	96
06	الذكاء الاقتصادي تطور متعدد الاختصاصات	98
07	Dashboard	109
08	مكونات نظام ذكاء الاعمال	110
09	مراحل الذكاء الاقتصادي	119
10	استغلال الفرص	121
قائمة أشكال الفصل الثالث		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	بونساي مراقبة البيئة حسب روستاينغ وفيلان	129
02	يقظة صورة المؤسسة	134
03	مراحل عملية الاستهداف	138
04	مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب نموذج لاسكانينغ	141
05	نموذج جاكوبياك JAKOBIAK لليقظة الاستراتيجية	143

144	عملية مراقبة البيئة لثيبتارت THEITART	06
145	نموذج CHOO لليقظة الاستراتيجية	07
173	العوامل المؤثرة على سمعة المؤسسة	08
قائمة أشكال الفصل الرابع		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
236	فرضيات الدراسة	01
251	اقتراح نموذج للدراسة الحالية	02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
271	رسالة طلب تحكيم الاستبانة	01
272	قائمة الاساتذة المحكمين	02
273	الاستبانة باللغة العربية	03
283	الاستبانة باللغة الفرنسية	04
294	قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	05



مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة نظاما عالميا جديدا أكثر سماته الاعتماد على قدرات اقتصادية عملاقة، من خلال التحكم في التقنيات عالية التكنولوجيا، بالإضافة الى العديد من المتغيرات البيئية في مختلف الجوانب، لذلك تخلق هذه التغيرات فرصا وتهديدات تساعد أو تعيق المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فدرجة تحقيق المؤسسة الاقتصادية لأهدافها تتحدد بمدى قدرتها ومواجهتها للتحديات ودرجة تأثرها بها، وامكاناتها للتغلب عليها أو التخفيف من آثارها.

هذه التغيرات والتحولت السريعة والعميقة في الكثير من الجوانب البيئية أكدت أن البيئة تعد مجالا مضطربا ومعقدا، تتجاوز أحداثه في حالات معينة، قدرة المؤسسات الاقتصادية على الرد والاستجابة لها الأمر الذي وضع متخذ القرار في مواجهة مواقف مشوشة وغامضة يصعب عليه ادراكها.

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة رافق مختلف التحولات التي شهدتها البيئة العالمية من عولمة المبادلات، تحرير للتجارة الخارجية، وتطور سريع للتكنولوجيا، جعل البيئة المعاصرة شديدة المنافسة، التعقد والاضطراب. حتى عبر عنها بأنها بيئة ذات منافسة قصوى وعدائية كما وصفت بكونها بيئة، الثابت الوحيد فيها هو التغيير. حيث أن هذه التحولات انعكست على المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية، البشرية، والادارية. كما ارتسمت أمامها تحديات جديدة من حيث كيفية التعامل مع هذه الطبيعة المعقدة للبيئة وتغيراتها. وبالتالي ضرورة التحكم في ادارة هذه العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها، التكيف معها والتأثير عليها.

هذا الوضع دفع الأكاديميين والممارسين نحو البحث عن سبل وآليات تمكن المؤسسات الاقتصادية من مجابهة هذه المتغيرات البيئية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على السلوك الاستراتيجي لها. ضمن هذا السياق فإن معظم الدراسات والأبحاث توصلت إلى أن المؤسسات الاقتصادية لم تعد تنتظر ما سيحدث في بيئتها لتستجيب، وإنما أصبح من الحتمية أن تتميز بالسبق البيئي، وبالتالي الرد قبل منافسيها، ولا تكتفي فقط بضرورة الترصود والمسح البيئيين، لكن عليها أن تتابع هذه المتغيرات للظفر بمعلومات استباقية ذات طابع استراتيجي.

ويعمق هذا المسعى مكانة المعلومات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، والتي تعد حقيقة موردا استراتيجيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى التقليدية، لدورها الفاعل في بناء قاعدة صلبة لمختلف قرارات المؤسسة الاستراتيجية، لقدرتها على استشراف المستقبل، والتعامل مع حالات التعقيد والاضطراب المستمرين لبيئة المؤسسة، وبالتالي التعامل الكفاء والفعال مع الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تعترض نمو، بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية.

ومما لاشك فيه أن تسارع وتيرة التغيير أدت إلى ازدياد الطلب على المعلومات عامة والمعلومات الاستراتيجية بشكل خاص، ذلك أن المعلومة الاستراتيجية أصبحت رمزا للتفوق والتميز بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما تعد عملية الحصول على المعلومة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خطوة هامة نحو تمكنها وقدرتها على التكيف مع الأحداث الخارجية، وعلى تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها أي عملية استباق الأفعال، وهذه المهارات هي التي تكسبها الميزة التنافسية والتي تضمن من خلالها الاستمرارية في مجال نشاطها.

غير أن الأهمية الكبرى تولى إلى أسلوب جمع واستغلال المعلومة الاستراتيجية في حد ذاتها فهي تحتاج إلى بنية تنظيمية ووسائل يتم تصميمها وتطويرها خصيصا لترافق الدور المنتظر منها، وهنا يعد الذكاء الاقتصادي وبجدارة الأسلوب الأهم بامتياز. فأضحى حتمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وهو نتاج تحولات فكرية وتطورات معرفية أملت كما تم التعرض إليه أنفا الظروف البيئية التي تلازم حياة أي مؤسسة اقتصادية. والذكاء الاقتصادي كأحد المواضيع المعاصرة تشترك فيه حقول علمية متعددة ومن أهمها تلك التي لها علاقة مباشرة بجوهر هذه الأداة ألا وهي المعلومة الاستراتيجية، وبالتالي فمبادئ الإدارة الاستراتيجية، إدارة الأعمال وعلم المعلومات واقتصاد المعرفة تعد بيئة نمو هذا الاتجاه الفكري الحديث.

1- إشكالية الدراسة

سعيها منها نحو البقاء والاستمرارية فإن المؤسسة الاقتصادية تعمل جاهدة من أجل رفع قدراتها التنافسية أو على الأقل المحافظة على القدرات الحالية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف اتخاذ قرارات سريعة، صحيحة وحاسمة لمواكبة تطورات بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية والتي تنسم في معظمها بالاضطراب و اللاتأكد. لهذا تولدت فناعة لدى الباحثين والممارسين الإداريين بأن تحقيق التنافسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال توفر ميكانيزمات وتقنيات ذات طابع ذكي استعلاماتي، تسهم في إدارة المعلومات التي يحتاجها متخذو القرار في المؤسسة الاقتصادية.

ولعل الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه كل مؤسسة اقتصادية يكمن في تحقيق التنافسية، هذه الأخيرة يتم تحقيقها من خلال الاعتماد على عدة مداخل ومقاربات لبناء ميزة تنافسية، لكن هذه المداخل لم تعد من وجهة نظر الباحثة قادرة على استدامة هذه الميزة نظرا للتحدي الأكبر الذي تواجهه ألا وهو مواجهة بيئة لا تتغير فحسب، بل حتى التغيير ذاته تغير، فوتيرته متقطعة وتحولاته تنتقل بطريقة فجائية من مستوى إلى مستوى آخر مختلف تماما، ولهذا ما يلاحظ أن الميزة التنافسية كعملية والتي تسعى المؤسسة لصناعتها تصطدم بواقع أن المعلومات الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية تشكل موردا استراتيجيا لها على المؤسسة أن تبحث عنها، تحصل عليها، تستخدمها وتشرها في ظل هذه

التحديات البيئية الحرجة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال اعتماد مدخل آخر لصناعة التنافسية من خلال الذكاء الاقتصادي وتقنياته.

انطلاقاً مما ذكر أعلاه فالباحثة تعتقد أن الذكاء الاقتصادي كتوجه حديث لا يشكل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خياراً يمكن أن تتبناه أو أن تتخلى عنه، بل حتمية ملحة لضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة تزداد تعقداً، ديناميكية، وغموضاً. فهي لا تكفي بالبحث عن المعلومات الملائمة حول ما يحدث في البيئة من تغيرات بل أنها تهتم كذلك بمعلومات ذات طبيعة مميزة أي الاستراتيجية منها، وطرق التحكم فيها والسيطرة عليها بهدف صناعة التنافسية.

إذا من خلال ما سبق فإن معالجة هذا الموضوع سوف تتم من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

في ظل مواجهة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لتحديات استراتيجية، كيف تتمكن آلية الذكاء الاقتصادي من جعل التحكم في المعلومة الاستراتيجية مدخلاً لصناعة التنافسية؟

هو تساؤل رئيسي تنبثق منه مجموعتان من التساؤلات الفرعية تتمثل في ما يلي:

1-1- المجموعة الأولى من التساؤلات

- هل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تولي اهتماماً بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية التي تواجهها في إطار الذكاء الاقتصادي؟
- ما مدى وعي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأهمية الذكاء الاقتصادي وضرورة تجسيده كممارسة إدارية؟
- ما طبيعة العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

1-2- المجموعة الثانية من التساؤلات

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير القطاع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

هي إشكالية أثارت مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تحتاج إلى مناقشة من خلال صياغة مجموعتين من الفرضيات يعتقد أنها ستكون مناسبة للاستفسارات السابقة.

2-1- المجموعة الأولى من الفرضيات

المجموعة الأولى من الفرضيات ستحاول أن تجيب عن المجموعة الأولى من التساؤلات الفرعية وهي:

- تتمتع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمستوى مقبول من الاهتمام نحو دراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية التي تدخل ضمن منظور الذكاء الاقتصادي؛
- يعتقد أنه لا يوجد وعي بأهمية الذكاء الاقتصادي وضرورة تجسيده كمارسة ادارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- توجد علاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في اطار الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

2-2- المجموعة الثانية من الفرضيات

المجموعة الثانية من الفرضيات ستحاول البحث عن إجابات للمجموعة الثانية من التساؤلات، والتي تتمثل أساسا في اختبار مدى وجود فروق معنوية حسب المتغيرات الوظيفية ومتغيرات خاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للقطاع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تنفرع بدورها الى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى **للقطاع** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق للذكاء الاقتصادي تعزى **للقطاع** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقنيات الذكاء الاقتصادي تعزى **للقطاع** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى **للقطاع** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى **لطبيعة الملكية** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى **لطبيعة الملكية** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق للذكاء الاقتصادي تعزى **لطبيعة الملكية** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقنيات الذكاء الاقتصادي تعزى **لطبيعة الملكية** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى **لطبيعة الملكية** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ج- الفرضية الرئيسية الثالثة**

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى **للمؤهل العلمي** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى **للمؤهل العلمي** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق للذكاء الاقتصادي تعزى **للمؤهل العلمي** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقنيات الذكاء الاقتصادي تعزى **للمؤهل العلمي** في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى للمؤهل العلمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

د- الفرضية الرئيسية الرابعة

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق للذكاء الاقتصادي تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقنيات الذكاء الاقتصادي تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

هـ- الفرضية الرئيسية الخامسة

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق للذكاء الاقتصادي تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تقنيات الذكاء الاقتصادي تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

➤ توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها في كون المؤسسة الاقتصادية عموما والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة أصبحت تواجه تحديات استراتيجية مستجدة، وليست بمنأى عنها جعلتها مطالبة بضرورة البحث عن أطر وممارسات إدارية جديدة تتوافق وحدة تأثير هذه التحديات على مختلف قراراتها الاستراتيجية، وبالتالي ادائها. هذا الاداء أصبح لزاما عليه أن يتغير بدوره نحو تحقيق التميز التنظيمي والنجاح الاستراتيجي المرجو، لهذا جاءت الدراسة الحالية للتركيز على أهمية الذكاء الاقتصادي في تحقيق مبتغى المؤسسات الاقتصادية نحو صناعة التنافسية.

كما حظي هذا المفهوم وتقنياته باهتمام الكثير من صناعات القرار على المستويين الكلي والجزئي، وبالرغم من حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي وتطبيقه على مستوى المؤسسة الاقتصادية عالميا، إلا أنه يعتبر أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التنافسية. لهذا قد تكون هذه الدراسة ذات قيمة لتناولها موضوعا مهما وجديرا بالاهتمام، ألا وهو دور الذكاء الاقتصادي في صناعة التنافسية.

بالإضافة إلى كون الدراسة الحالية تعنى بتبيان أهمية المقاربات الجديدة التي تساهم إيجابيا في الارتقاء بتنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لتعاملها مع ما هو مستحدث في علوم الإدارة الاستراتيجية، المعلومات وسياسات الاتصالات مع تحديد جوهر أفكارها، لحاجة مسيرتها لأدوات تؤهلهم للقيام بمسح وقراءة للبيئة المتغيرة بشكل متسارع، لما يقدمه من معلومات دقيقة وتفصيلية تساهم في اتخاذ القرارات الداعمة للتنافسية.

4- أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف على المستويين النظري والميداني، من أهمها:

4-1- الأهداف على المستوى النظري

- بناء إطار معرفي لمنهج الذكاء الاقتصادي كأسلوب إداري مسرع لتنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة التعريف بالتحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في إطار تصورات المقاربة النظامية، والتأكيد على أن المعلومة الاستراتيجية في حد ذاتها تعد ركيزة المؤسسة التنافسية؛
- المساهمة للتعرض إلى أهم الأفكار والتقنيات التي يزخر بها الذكاء الاقتصادي، والتي من أهمها اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومة الاستراتيجية وسياسات التأثير، وهي جديرة لأن تكون دعائم صناعة التنافسية التي تطمح إليها المؤسسة الاقتصادية؛
- دراسة صناعة التنافسية على المستوى الجزئي من خلال اعتماد مدخل الذكاء الاقتصادي.

4-2- الأهداف على المستوى الميداني

- جلب اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على أهمية إدراج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجياتها؛
- إبراز عدم كفاية الممارسات الادارية الكلاسيكية حتى وإن كانت ذات فاعلية من منظور الذكاء الاقتصادي؛
- محاولة مساعدة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على انتهاج الذكاء الاقتصادي كدعامة لتحسين تنافسياتها؛
- تحسيس متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية بأهمية وضرة الذكاء الاقتصادي كنظام متكامل في عملية صنع واتخاذ القرار؛
- التعرف على قدرات المؤسسات المكونة لعينة الدراسة في مدى إدراكها وممارستها لآليات الذكاء الاقتصادي؛
- محاولة رصد، استطلاع والوقوف على واقع ممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي على عينة المؤسسات الاقتصادية التي تم تحديدها، ومدى معرفة ووعي متخذي القرار بهذه الآلية الادارية الحديثة واستخدامها كآلية تحكم في المعلومة الاستراتيجية؛
- إظهار الدور المنتظر من ممارسة الذكاء الاقتصادي واعتباره كضرورة ملحة وكأسلوب تسييري معاصر يساعد المؤسسة الجزائرية على استباق، الاستعداد، ومواجهة التحديات الاستراتيجية، من أجل صناعة التنافسية.

5- مبررات الدراسة

توجه الباحثة نحو البحث في موضوع الدراسة يرجع إلى مجموعة من الأسباب والتي من أهمها:

- مبررات ذاتية متعلقة بالميول الشخصية دفعت بالباحثة إلى تناول مثل هذه المواضيع، لاسيما المتعلقة منها بالإدارة الاستراتيجية واسقاط المدخلين البيئي والنظمي في دراسة العلاقات بين المفاهيم الادارية؛
- ملاحظة ندرة الدراسات الأكاديمية على المستوى الجامعة الجزائرية باللغة العربية، والتي اهتمت بموضوع الذكاء الاقتصادي وربطه بالمعلومة الاستراتيجية؛
- فناعة خاصة بضرورة انتهاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لممارسات ادارية حديثة لتتمكن من إحداث التفوق التنظيمي؛
- ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمفهوم الذكاء الاقتصادي، مقارنة بمثيلاتها الغربية التي تقدمت أشواطاً في ممارستها لتقنياته.

6- منهج وأدوات الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إذ يقوم هذا المنهج بوصف المفاهيم وصفا دقيقا وتحليليا، بالإضافة الى المنهج التاريخي أين تمت الاستعانة به من حيث دراسة التطور التاريخي لبعض المفاهيم الجوهرية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة. هذا واستخدم منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي على عينة من المؤسسات الاقتصادية.

وبغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، والتحقق من صحة فرضياته، فلقد تم الاعتماد في البناء النظري المفاهيمي على المعلومات المتوفرة في الكتب والدراسات العلمية الاكاديمية، وما تتمتع به الشبكة العنكبوتية عبر المواقع العلمية المتخصصة. فيما تم الاعتماد في الجانب العملي على الاستبانة التي تعد أداة رئيسية روعي في بنائها قدرتها على تشخيص أبعاد الدراسة، والتحقق من توافرها، بالإضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة للاطلاع أكثر على مدى توافر وتطبيق آليات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وتعد مرحلة تحليل البيانات بمثابة المراحل الأخيرة من مراحل الجانب الميداني لغرض ايجاد العلاقة بين المتغيرات، وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الاصدار رقم 22.

7- الدراسات السابقة

أسهمت القراءات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على تحديد المسار الذي ستتجهه الدراسة الحالية وذلك قبل الخوض في مجرياته، ولعل الاطلاع على الأدبيات السابقة التي تناولت جزءا معيناً من هذه الدراسة من شأنه أن يوضح اتجاهات النتائج التي تم التوصل إليها، وبالتالي مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية. وهذا ما تم الاعتماد عليه لاسيما المساعدة في تصميم أداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستبانة.

كما أن الاستعانة بالدراسات السابقة كان الهدف منه محاولة استكمال الجوانب التي وقفت عندها البحوث، أو تناول جوانب لم يتم التطرق إليها، لأن في ذلك حسب اعتقاد الباحثة تجانس وتكامل لسلسلة البحث العلمي في مجال العلوم الادارية بشكل خاص، كما أن الدراسات السابقة وضحت للباحثة أهم المتغيرات التي يجب الاعتماد عليها.

وقبل استعراض الدراسات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن المسح المكتبي مكن الباحثة من الوقوف على حقيقة ندرة الدراسات السابقة العربية المتعلقة بموضوع الذكاء الاقتصادي بالنسبة للطور الثالث من

التعليم العالي على مستوى الجامعات، لاسيما الجامعة الجزائرية، فيما توجد دراسات ركزت على اليقظة الاستراتيجية خاصة، والتي تعد بعدا من أبعاد الذكاء الاقتصادي، وفي الآتي استعراض لأهمها:

➤ دراسة صليحة كاريش (2012) بعنوان "اليقظة الاستراتيجية: نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، دراسة حالة مؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

هي دراسة ركزت فيها الباحثة اهتمامها على كيفية جعل اليقظة الاستراتيجية أسلوبا تسييريا متكاملًا على مستوى مؤسسة نفضال، بجعله نظامًا للمعلومات موجها نحو البيئة الخارجية وهو كجهاز انذار مبكر يجعل المؤسسة الاقتصادية تستفيد من الفرص المتاحة وتتحاشي التهديدات ، واستباق الاحداث، من خلال الكشف عن الاشارات الضعيفة وتحويلها إلى معلومات للإنذار المبكر، واعتبارها قوة محرّكة تدفعها للفعل المسبق والريادي.

ولقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المهمة، والتي من أهمها أن مؤسسة نفضال بالرغم من ممارستها لنشاط اليقظة الاستراتيجية وتواجده بشكل رسمي في شكل دائرة، إلا أنه لا يتمتع بالوظيفة الحقيقية المنوطة به، فهو فقط نشاط إعلامي روتيني أكثر منه نشاط للإنذار والاستعداد والتوقع، ويرجع ذلك حسب الباحثة إلى مجموعة من الصعوبات كغياب التحفيز، والتدريب في مجال اليقظة الاستراتيجية.

أما أهم الدراسات باللغة الفرنسية فنتتمثل في التالي:

➤ دراسة بوكرواح عادل (2013) بعنوان:

Les pratiques de l'intelligence économique et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobiles en Algérie, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, Alger.

موضوع الدراسة تمحور حول ممارسات الذكاء الاقتصادي وآثارها على تنافسية مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، الباحث بحث عن آليات لإرساء نظام للذكاء الاقتصادي كوظيفة تدرج في البنية التنظيمية للمؤسسات العاملة في قطاع الهاتف النقال، بالإضافة إلى كفاءات تطويرها، وأثر ذلك على تنافسية هذه المؤسسات، وأهم ما في الدراسة أن الباحث تعرض بالتفصيل إلى مراحل الذكاء الاقتصادي كعملية.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث أنه بالرغم من امتلاك تلك المؤسسات لوظيفة الذكاء الاقتصادي تنظيميا، إلا أنه سجل غياب معرفة كاملة بمحتوى كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي كعملية، كما أن الحاجات من المعلومات لاسيما تلك المتعلقة بالزبائن لا يتم التحقق منها بانتظام، أدى الى غياب التغذية العكسية حسب الباحث.

كما وقف الباحث عند ضعف العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للمؤسسات المعنية وعملية تحديد أنشطة وأهداف وظيفة الذكاء الاقتصادي، كما أن هذه العلاقة متوقفة فقط على أعضاء الادارة الاستراتيجية أي الادارة العليا، وغياب استراتيجية تحسيسية مع باقي العاملين في أقسام أخرى.

➤ دراسة بوروي مصطفى(2012) والتي حملت عنوان:

L'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, thèse de Doctorat, sciences de gestion, université d'Alger 3.

هي دراسة انطلقت من اشكالية طرق ادماج نظام الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات قصد تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكيفية تحمل هذا الاخير للذكاء الاقتصادي كنظام والعلاقات التي يمكن أن تنبثق منه. بالإضافة إلى دراسة مساهمة نظام للذكاء الاقتصادي في فاعلية عملية الابداع واتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية.

الدراسة خرجت بمجموعة من النتائج من أهمها: ضعف الوعي بأهمية المعلومة كمورد للثروة وبمراقبة البيئة، هذه النتيجة حسب الباحث أدت إلى أن انتاج المعلومات بهذه المؤسسات متدني جعل من عملية حماية ونشر هذه المعلومات لا يرقى إلى المستوى المطلوب ضمن عملية الذكاء الاقتصادي. أما أهم نتيجة توصل إليها الباحث هو أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة والتي بلغ عددها خمسة مؤسسات صناعية، لا تملك نظاما للذكاء الاقتصادي بل نظام المعلومات الكلاسيكي الذي لا يؤدي الأدوار المنوطة به، وهذا حسب الباحث يؤدي إلى عدم فاعلية عملية الابداع واتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

➤ دراسة ضاوي شادية(2008) والمعنونة بـ:

Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat en sciences de l'information, Nancy, France.

تناولت الباحثة من خلال دراستها هذه إلى معايير نجاح نظام الذكاء الاقتصادي من أجل قيادة استراتيجية أفضل، وهي دراسة انطلقت من أهمية اعتبار الذكاء الاقتصادي كنظام لقيادة استراتيجية تسمح بتعظيم دور السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا حسب الباحثة من خلال اعتماد فلسفة الذكاء الاقتصادي للاستعداد، مواجهة والتأثير على مختلف الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة الاقتصادية. الباحثة ساهمت باقتراح نموذج لتقييم نجاح نظام الذكاء الاقتصادي وهو ما أطلقت عليه بنموذج

* MERSIE .

لذلك اعتمدت الباحثة على تحديد عوامل النجاح الأساسية لنظام الذكاء الاقتصادي بالاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين، وحددتها في ستة فئات من العوامل تمثلت في العوامل: الثقافية

* MERSIE : Modèle de l'Evaluation de Réussite d'un Système d'Intelligence Economique.

الاستراتيجية، المعلوماتية، الفردية، التنظيمية والتكنولوجية. في بادئ الأمر تم تجريب النموذج على مؤسسة "حياة Hayet"، ثم تم تطبيق النموذج على سبعة مؤسسات اقتصادية تونسية من مختلف الأنشطة الاقتصادية، ولقد أثبتت الباحثة من خلال دراستها وجود علاقة بين نجاح نظام الذكاء الاقتصادي وتنافسية هذه المؤسسات.

بعد استعراض أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها، فإن الدراسة الحالية تتفق معها في كون الذكاء الاقتصادي أصبح حقيقة حتمية على المؤسسات الاقتصادية تبنيها وممارستها، وهذا لاعتباره آلية مواجهة للتحديات الاستراتيجية التي تشكل مظاهر بيئة أهم ما يميزها التعقيد والاضطراب.

غير أنه وفي حدود علم الباحثة، أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات وتميزت عنها في النقاط التالية:

- الدراسات السابقة ركزت على الذكاء الاقتصادي كنظام وعملية، في حين الدراسة الحالية تتميز عنها في كونها تطرقت إلى الذكاء الاقتصادي من خلال تقنياته بالدراسة والتحليل؛
- الدراسة الحالية تميزت عن غيرها من الدراسات بتطرقها إلى البعد الثالث للذكاء الاقتصادي المتمثل في سياسات التأثير، والذي يعتقد أنه لم يتم دراسته ولم يتمتع باهتمام أكاديمي بالرغم من الدور البارز الذي يمكن أن يؤثر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- تميزت الدراسة الحالية أيضا بكونها تناولت المعلومة الاستراتيجية بنوع من التعمق والتفصيل، وهي نقطة يعتقد أنه لم تثرها دراسات أخرى على مستوى الجامعة الجزائرية، وربط التحكم بها بصناعة التنافسية؛
- كما أن الدراسة الحالية بحثت عن ايجاد طبيعة العلاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي؛
- أما من حيث الجانب الميداني للدراسة، فإن الدراسة الحالية حاولت أن تختلف عن الدراسات الأخرى بتناول عينة من المؤسسات والتي بلغ عدد مؤسساتها سبعة عشر (17) مؤسسة اقتصادية، تنوعت بين مؤسسات إنتاجية ومؤسسات خدمية، من القطاعات العام، الخاص والمختلط.

8- حدود الدراسة

بالنسبة لحدود الدراسة الحالية، فإن الباحثة من الجانب الموضوعي اعتمدت على دراسة الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وذلك من حيث تقنياته من يقظة استراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير. لذلك فهذه الدراسة لم تتطرق الى الذكاء الاقتصادي كنظام معلومات مساعد على اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. بالإضافة الى التطرق إلى نوع محدد من المعلومات ألا وهي المعلومات الاستراتيجية.

من حيث الموضوع أيضا، تناولت الدراسة الحالية التنافسية ليس من خلال المؤشرات الكمية، بل كان التركيز أكثر على الجانب النوعي للتنافسية من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية بتطبيق ممارسات الذكاء الاقتصادي، واعتبار الذكاء الاقتصادي مدخلا آخر لصناعة التنافسية.

أما زمنيا، فلقد تمت الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 23 مارس 2015 الى غاية 26 ماي من نفس السنة، وهي الفترة الزمنية التي تمت فيها عملية توزيع واسترجاع الاستبيانات المتعلقة بالدراسة.

مكانيا تم اسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية والتي بلغ عددها سبعة عشر (17) مؤسسة اقتصادية ببلدية المسيلة وبلدية حمام الضلعة بولاية المسيلة.

كما أن الفئة المستهدفة تمثلت في المدراء، ورؤساء كل من الأقسام والمصالح العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة، والتي يعتقد أنها مناسبة لطبيعة الموضوع.

9- هيكل الدراسة

بغرض الاجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل ميداني. تتناول الفصل الأول منها دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية وهو بدوره قسم إلى ثلاثة مباحث تطرق المبحث الأول منها إلى دراسة المؤسسة الاقتصادية في اطار المقاربة النظامية، في حين تطرق المبحث الثاني إلى ماهية التحديات الاستراتيجية، والتي تم التركيز فيها على التحديات الاستراتيجية التي لها علاقة بالذكاء الاقتصادي، وهو ما تم التطرق إليه في المبحث الثالث.

أما الفصل الثاني الذي حمل عنوان الأصول والمنطلقات النظرية للذكاء الاقتصادي، فقد تناول المبحث الأول منه المعلومة كمصدر استراتيجي للذكاء الاقتصادي، أما المبحث الثاني فلقد تطرق الى المدخل المفاهيمي للذكاء الاقتصادي، في حين التعرف على أهداف، مراحل ووظائف الذكاء الاقتصادي فكان مدرجا في المبحث الثالث.

تقنيات الذكاء الاقتصادي كانت موضوع الفصل الثالث، والذي تم تناوله من خلال ثلاثة مباحث كل مبحث تطرق إلى تقنية من تقنيات الذكاء الاقتصادي بشيء من التعمق والتفصيل، هذه التقنيات هي على الترتيب: اليقظة الاستراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير.

أما تناول الدراسة ميدانيا فكان في الفصل الرابع منها، والذي بدوره مكون من ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول منه إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الاطار المنهجي، مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبانة ومعالجتها احصائيا. أما المبحث الثاني فكان موجها لعرض وتحليل بيانات الدراسة من حيث الوصف الاحصائي لعينة الدراسة، وتفسير اتجاهات الافراد نحو محاور الدراسة وأبعادها. في حين المبحث الثالث فهو مخصص لاختبار فرضيات الدراسة بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها، كما تم اقتراح نموذج للدراسة الحالية.

أما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، كما تم التطرق إلى آفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول

دراسة تحليلية لأهم التحديات

الاستراتيجية في ظل

المقاربة النظامية

تمهيد

تشكل التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ومنطق إدارتها وتلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصا وتهديدات، قوة وضعفا إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المؤسسات، حيويتها، بقائها، تكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى مركز المتحدي إلى القائد. وتأخذ التحديات أشكالا شتى كونها تتسم بالغموض، الحركية، العدائية والتعقيد، مما يملئ على المؤسسات الاقتصادية حتمية التفكير والبحث عن طرائق وأساليب تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لاسيما الارتقاء بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية من جهة، ومن جهة أخرى بلوغ درجة التميز والتفوق التنظيميين.

ولعل أهمية دراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية ناتجة عن حالة التغيير المستمر في الفكر والممارسات الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى بروز الدور المهم للاعتماد على المقاربة النظامية كمنهج تفكير استراتيجي، والتي تدعو إلى دراسة وتحليل مختلف مكونات وعلاقات التداخل، التي يمكن أن توجد في أي تنظيم. هذه المقاربة العلمية الهدف من اسقاطها على المؤسسة الاقتصادية يظهر في دراسة العلاقة القوية التي تربطها ببيئتها وحقيقة التفاعل بينهما، لاسيما التأثيرات المتبادلة التي يجب دراستها وتحليلها.

لذلك فإن عملية رصد وتشخيص التحديات الاستراتيجية أصبحت أحد المهام الأساسية لمتخذي القرار في المؤسسة الاقتصادية، مستعينين بما هيأه الفكر الاستراتيجي في مجال الأعمال من أدوات وتقنيات مساعدة على فن التعامل مع هذا النوع الخاص من التحديات بمنهج علمي يساهم في التفكير، البناء، التحليل والاستنتاج.

تأسيسا لما تقدم، فإنه ستنتم معالجة الفصل الأول من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية في إطار المقاربة النظامية

المبحث الثاني: ماهية التحديات الاستراتيجية

المبحث الثالث: رصد لأهم التحديات الاستراتيجية في إطار الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية في إطار المقاربة النظامية

تحتل المقاربة النظامية مكانة جد هامة في دراسة المؤسسة الاقتصادية، سواء في مجال التنظيم أو الإدارة، أو في ميادين جد متخصصة في المؤسسة الاقتصادية، والتي تمس وظائفها التنفيذية المختلفة، وهذا ما يستلزم ضرورة دراسة هذه المقاربة وتحليلها لفهم جذورها التاريخية، مضمونها، وأهمية تطبيقها على مستوى المؤسسة الاقتصادية لما تمثله من مقاربة تحليلية جديرة بالاهتمام.

إن المقاربة النظامية باعتبارها اتجاها فكريا وإداريا حديثا، تطبق لتأكيد أهمية التفاعل المتبادل بين المؤسسات الاقتصادية ولاسيما طبيعة التبادل بينها وبين البيئة التي تعمل ضمنها، ما يجعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة إلى البحث عن سبل واستراتيجيات التغيير، والتكيف مع متغيرات بيئية غير مستقرة ومعقدة، بالاعتماد على النظرة الشمولية التي توفرها هذه المقاربة لصانعي القرار في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم النظام

ترتبط المقاربة النظامية بمفهوم النظام الذي يستعمل في التحليل والدراسة ويعطي توجهها آخر للمؤسسة أكثر وضوحا وشمولية.

أولا: تعريف النظام

يقصد بمصطلح النظام باللغة اللاتينية سيستام (**sistem**)، "مجموعة من المبادئ والمفاهيم المتجانسة والمترابطة منطقيا مكونة كلا منظما وهادفا".¹

ويعرف النظام أيضا على أنه: "أداة للنمذجة يسمح بتمثيل وتحليل عناصر معقدة تتسم بكثرتها وتعددتها وشبكة من العلاقات المتداخلة، وهو كمصطلح علمي ليس بالجديد كونه تم تطبيقه واسقاط محتواه على جميع العلوم".²

تعريف آخر للنظام يرى بأنه: "مجموعة من الطرق والإجراءات المنظمة من أجل ضمان تحقيق وظيفة معينة".³

كما للنظام تعريفات واسعة كالتالي قدمها: لوزورن **LESOURNE** على أنه: "مجموعة من الأجزاء تتميز بعلاقات متداخلة ديناميكية"، وتعريف ضيق لصاحبه روزني **ROSNEY** ، والذي عرف النظام على أنه: "مجموعة من الأجزاء والعناصر ذات العلاقات المتداخلة والمنظمة لتحقيق هدف معين".⁴

¹Dictionnaire de la langue française, **Encyclopédie et noms propres**, succès du livre, édition 83, imprimé en Italie, 1993.

²Arnaud **DIEMER**, **Economie de l'entreprise : Cours**, disponible sur le site : http://www.oconomia.net/private/cours/entreprise_systemique.pdf, consulté le 04/09/2013.

³Guy **TURCHANY**, **Agir ensemble pour éduquer au développement durable : La théorie des systèmes**, article disponible sur le site : http://www.prof-turchany.eu/culture/la_theorie_des_systemes.pdf, consulté le 26/02/2014.

⁴Gérard **DONNADIEU** et autres, **L'approche systémique : De quoi s'agit-il ?**, article disponible sur le site : http://www.afscet.asso.fr/systemic_approach.pdf, consulté le 17/07/2014.

كذلك يمكن تعريف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى مكونات النظام والتي تكون عبارة عن مكونات مادية ومكونات معنوية والعلاقات، وهي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها، بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف".¹

وعلى الرغم من تباين الباحثين والمفكرين للنظر بالنظام شكليا، إلا أنه من حيث المضمون يكادون أن يتفقوا على أن النظام عبارة عن "مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية، تشكل بتكاملها كيانا منظميا أكثر من الأجزاء التي تكونت منها".²

عرف النظام أيضا على أنه: "مجموعة من الوحدات المترابطة التي تستقبل مدخلات معينة من بيئتها، فتقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات معينة تعطى لبيئتها".³
من التعريفات السابقة، يمكن استنتاج التعريف الاجرائي التالي:

النظام عبارة عن كل متجانس ومتناسق، مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي بدورها تنقسم الى أنظمة أقل منها، حيث تعمل بطريقة تكاملية، بالاعتماد على مجموعة من العلاقات التي تربط بين مختلف هذه الأجزاء للإسهام في تنفيذ وتحقيق مهمة معينة.

ثانيا: عناصر النظام

يمكن تقسيم عناصر النظام وفقا لجانبين اثنين هما:⁴

1- الجانب الهيكلي: حسب هذا الجانب النظام مكون من العناصر التالية:

- أ- العناصر المؤسسية: وتتمثل في الأموال، الموارد البشرية، المعدات، الآلات،...، الخ.
 - ب- حدود النظام: هذه الحدود التي تمثل إطار النظام، والذي يفصل مجمل عناصر النظام عن بيئته الخارجية.
 - ج- شبكة من العلاقات: إن كلما كانت درجة تنظيم النظام عالية، كلما زادت معها درجة تعقيد العلاقات التي يمكن أن تنشأ، وهذه العلاقات في حد ذاتها تتسم بالتشابك والتداخل كعلاقات الاتصالات، نقل المعلومة أو المادة .
 - د- المخزونات: هذه المخزونات سواء أكانت مادية (معدات، آلات) أو معنوية (معلومات).
- #### 2- الجانب الوظيفي: ومكونات هذا الجانب هي:

¹ لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 / 2008 ، ص: 69 .

² خضير كاظم حمود وموسى سلامنه اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 84-85.

³ مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 63.

⁴ Guy TURCHANY, Op-Cit.

أ- تدفقات الطاقة، المعدات والمعلومات: والتي تشكل جوهر هذه العلاقات المتشابهة والتي تنتقل عن طريق المخزونات، فهي تعمل بما يسمى تدفقات داخلية وتدفقات خارجية (مدخلات ومخرجات) في إطار البيئة.

ب- مراكز اتخاذ القرار: هي التي تنظم هذه التدفقات وتنسق بينها وتسير هذه المخزونات.

ج- ملفات التغذية الراجعة (المرتدة): تسهم في اعلام مراكز اتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسبين وإعلامها بالحالة العامة للنظام.

د- التعديلات: هي تعديلات تقوم بها مراكز اتخاذ القرار بناء على المعلومات المحصل عليها من ملفات التغذية العكسية، وتحديد آجال ردود أفعالها، فهي تتمثل في الوقت الذي تقضيه المعلومات الصاعدة لكي تصبح قابلة للمعالجة، والوقت اللازم للمعلومات النازلة لإمكانية تحويلها إلى أفعال.

وانطلاقاً من العناصر السابقة المكونة للنظام، فإنه بالإمكان تقديم تصنيف آخر متعارف عليه حول

العناصر الأساسية للنظام وتتمثل في الآتي:¹

1/ المدخلات: هي الموارد المختلفة التي يأتي بها النظام من بيئته، وهي الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، والموارد التمويلية والمعلوماتية، وبدون هذه المدخلات يتوقف النظام.

2/ المخرجات: هي النتائج النهائية للنظام والتي يستخدمها النظام أو البيئة، أو الأنظمة الفرعية لأغراض متعددة منها: السلع، الخدمات، الأرباح الخسائر، السلوكيات والمعلومات.

3/ العملية التحويلية: هي قدرة النظام على تحويل المدخلات إلى مخرجات، والعملية التحويلية هي التي تحدث بعض التغييرات أو التعديلات، أو الإضافات ذات قيم ملموسة ومرغوب بها.

4/ التغذية المرتدة: هي المعلومات الراجعة من العمليات التشغيلية ومخرجات النظام، والداخلية من جديد، كمدخلات النظام بعد إخضاعها للتصحيح والتعديل البيئي أو المعلوماتي الراغب في نتائج أفضل.

ثالثاً: تصنيف الأنظمة

نظراً للاهتمام المتزايد بتطبيق مفهوم النظام في مختلف العلوم، ظهرت عدة تصنيفات تناولت مجالات

وموضوعات مختلفة، ومن بين هذه التصنيفات يمكن تناول الآتي:

1- تصنيف بيير BEER

صنف بيير BEER الأنظمة كما يلي:²

أ- الأنظمة البسيطة وهي سهلة التحكم، التفسير والتشكيل.

ب- الأنظمة المعقدة، والذي يتطلب التحكم فيها ووضعها مجهودات معتبرة .

ج- الأنظمة المعقدة جداً، والتي تخرج عن كل وصف مشكل.

¹ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص: 103.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص: 44 .

2- الأنظمة المفتوحة والأنظمة المغلقة

حسب هذا التصنيف فإنه يوجد نوعان من الأنظمة: مفتوحة ومغلقة. أما النظام المفتوح فهو نظام يتميز بدرجة عالية من تبادل المعلومات بينها وبين البيئة، في حين النظام المغلق يتميز بدرجة عالية من الذاتية والاستقلالية، طبعا هذه التفرقة تبقى نسبية فلا توجد في الحقيقة نظم مغلقة تماما ولا نظم مفتوحة بدرجة كاملة.

هذا التصنيف تمت صياغته في منتصف القرن التاسع عشر (19م) في العلوم الحرارية **Thermo Dynamique** فحسب هذه العلوم، النظام المغلق لا يتبادل مع بيئته إلا الطاقة، أما النظام المفتوح فإنه يتبادل الطاقة، المعلومات والمادة. أما مفهوم النظام المفتوح بدأ استخدامه مع أعمال **كانون CANNON** سنة 1930 ، بالإضافة الى مساهمة **فون بارتلانفي VON BERTALANFFY** * ، وبالتالي النظام المغلق ليس إلا مفهوما نظريا كون أي نظام هو مفتوح لكن بدرجات متفاوتة.¹

المطلب الثاني: ماهية المقاربة النظامية

وضعت نظرية النظم أو الأنظمة من قبل **لادفين فون بارتلانفي** LUDWING VON BERTALANFFY** وآخرين بين سنتي 1940 و1970، وربما هي النظرية الوحيدة التي مارست أكبر عدد ممكن من مخططات في تاريخ العلوم، في حين أطلق **بولدينغ*** BOULDING** على نظرية النظم العامة، الهيكل العظمي للعلوم لأنه يضع الإطار والمرجعية الهيكلية، وتمثل المعلوماتية واحدة من أكثر التطبيقات الثورية لنظرية النظم العامة.

أولا: الأصول الفكرية للمقاربة النظامية

يتعلق مبدأ نظرية الأنظمة بأن الكل عبارة عن نظام، والكل يمكن تناوله من منطلق نظمي. ولقد تم تطوير هذا الفكر من قبل علماء وباحثين كثر ساهموا في إثراء الإطار الفكري للمقاربة النظامية. فكانت الانطلاقة الفعلية لتبني الفكرة النظامية في العلوم التجريبية، حيث يعتبر العالم الرياضي **نوربرت فون Norbert WIENER** وهو أستاذ في **معهد ماساشوسيت للتكنولوجيا MIT**، وعالم الأعصاب في جامعة **هارفارد الأستاذ آرتورو روزونبلوث Arturo ROSENBLUETH** أول من توصل إلى مفهوم النظام وإمكانية تطبيقه على الجسم البشري، بعد أن تم تطبيق النظام في بادئ الأمر على العلوم الفيزيائية وذلك سنة 1940.

* سيتم التطرق لأعمال وأبحاث هذا المنظر في المطلب التالي.

¹ Guy TURCHANY, Op-Cit .

** **L. VON BERTALANFFY** (1901-1972) بيولوجي ذو أصول نمساوية وهو يعد مؤسس النظرية العامة للأنظمة، وهو أول من قدم مفهوم النظام المفتوح. وكانت دراساته ذات طابع علمي بحث باعتبارها استادا للطب في جامعة **OTAWA** .

*** **KENNETH EWART BOULDING** (1910-1993) اقتصادي وباحث بريطاني انتقل الى الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح رئيسا للجمعية الأمريكية للاقتصاد، ويعتبر صاحب مساهمة فاعلة في نظرية الانظمة، وصاحب المقال البارز سنة 1968:

General systems theory: The Skelton of science.

ومن أهم المبادئ التي توصلنا إليها، أنه من أجل التحكم في فعل هادف، فإنه يمكن أن تكون عملية انتقال المعلومة الضرورية لهذا التحكم، يجب أن تشكل حلقة مغلقة لتسمح بتقييم آثار هذه الأفعال والتكيف مع موقف مستقبلي انطلاقاً من خبرات سابقة، وهي بداية إسقاط المفاهيم العلمية البحتة لمصطلح النظام على الكائن الحي، ومن هنا بدأت الدراسات والأبحاث التي جمعت تخصصات علمية كثيرة ومتعددة. هذه التخصصات تمثلت في البيولوجيا، الاقتصاد، العلوم الاجتماعية وعلم النفس وغيرها.

ومن بين المنظرين الذين درسوا مفهوم النظام وإمكانية تطبيق مبادئه:

الرياضي فون نيومان VON NEUMANN، عالم الاجتماع لازرفالد LAZERFELD، عالم النفس كورت لوين KURT LEWIN، وعالم الأعصاب ماك كالوك Mc CULLOCH ومع تطور الأبحاث تم تأسيس مؤسسة علمية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1954، وهي ممثلة في شركة أبحاث الأنظمة العامة Society for General system Research، وكان من أهم روادها البيولوجي فون بارتلانفي VON BERTALANFFY وأصبح ينشر سنوياً أبحاث الشركة.¹

ثانياً: مفهوم المقاربة النظامية

ظهرت المقاربة النظامية كتيار فكري جدير بالاهتمام، لحاجة ملحة وهي البحث عن أداة مفاهيمية جديدة قادرة على معالجة مشكلات عجزت عن حلها العلوم الكلاسيكية. هذه العلوم الكلاسيكية كانت تركز على عملية عزل مكونات وعناصر مجموعة معينة من أجل دراستها. وتتعلق المقاربة النظامية بالمفاهيم، المبادئ والفروض السائدة بالنسبة للنظم المتقدمة، والتي توصف بأنها نظم قابلة للبقاء والتطور. والنظام القابل للبقاء والتطور يبقى قادراً على التكيف مع البيئة. هذه المقاربة تنظر إلى الإدارة كجهاز متكامل، وأكدت على مؤشر جديد لصحة المؤسسة الاقتصادية وهو القدرة على البقاء وليس الانتاجية والربح فقط.² فهو نظام ذاتي التنظيم أي يتضمن القواعد التي تكفل له الاتزان من خلال التكيف مع المتغيرات المحيطة.³

وكمثال عن سيرورة عمل النظام يمكن فهم الجسم البشري من خلال دراسة العلاقات المتشابكة التي تكون بين مكونات هذا الجسم، وعدم إمكانية عزل كل مكون من خلال دراسته كل على حدة، مثلما جاءت به العلوم الكلاسيكية، بل كان لا بد من دراسة الجسم البشري من خلال شبكة هذه العلاقات.⁴ كما تقدم المقاربة النظامية صورة واضحة لميكانيكية النظم ذاتية التكيف، ومثل هذه الميكانيكية تعتبر ذات فائدة كبيرة في عملية تصميم نظم المعلومات المتقدمة والمعقدة.⁵

¹ Gérard DONNADIEU, Systemique et sciences des systemes, article disponible sur le site : <http://www.afscet.asso.fr/histoire/systemique.pdf>, consulté le 26/02/2014.

² أحمد يوسف عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 55.

³ لمين علوطي، المرجع السابق، ص: 73.

⁴ Les précurseurs de la théories des systemes, article disponible sur le site : <http://www.elissalt.net/biotheca/annexes/An20%system.pdf>, consulté le 17/07/2014.

⁵ لمين علوطي، المرجع السابق، ص: 73.

وتدعو نظرية النظم إلى التنسيق والتفاعل بين النظم الفرعية المكونة للمؤسسة والجدير بالذكر أن شستر بارنارد * CHESTER BARNARD هو أول من تبنى هذه النظرية، ووصف الأنظمة بالتعاون Cooperative Systems، والتي تقوم أساسا على المؤسسات الجماعية للأفراد ولأهداف مؤسساتية بحتة.

1

ففي ظل المقاربة النظامية يتم تعريف النظام على أنه: " كل متكامل ومعقد يتكون من عدة أجزاء، تمثل النظم الفرعية، وكل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة من النظم الفرعية الأصغر وهكذا والتي تسعى جميعها إلى تحقيق أهداف النظام ككل. لهذا فإن أداء النظام ككل يتوقف على أداء كل نظام فرعي يشمل عليه هذا النظام.²

وحسب سانج ** SENGE فإن الفكر النظامي هو فكر مفاهيمي مكون من مجموعة من المبادئ، المعارف والأدوات، وطور من أجل فهم الظواهر في مجملها والمساعدة في تغيير حقيقتها فالفكر النظامي هو علم يمكن من دراسة العلاقات الداخلية في الأجزاء وملاحظة عمليات مراحل التغيير.³

المطلب الثالث: خصائص المؤسسة الاقتصادية من منظور نظامي

لقد شكلت المقاربة النظامية ثورة هامة في الفكر الإداري الحديث لما لها من مساهمات في تحليل ودراسة المؤسسة الاقتصادية، واعتبارها في حد ذاتها نظاما، والفرق بين هذا الفكر والأفكار الأخرى أو النظريات الإدارية هو إدماج مفهوم آخر ألا وهو بيئة المؤسسة كعنصر هام في التحليل.

أولا: المؤسسة كنظام

يعد ج.و. فورستر*** J.W.FORRESTER من أوائل المفكرين الذين طبقوا مفهوم النظام على المؤسسة الاقتصادية وبالفعل يمكن حسبه اعتبار المؤسسة نظاما، وتم اعتبارها كنظام معقد مكون من أنظمة فرعية ومعقدة، بالإضافة الى كونه مفتوحا على بيئته، ويرى فورستر FORRESTER أن المؤسسة تتميز من وجهة نظر نظامية بأنها مكونة من علاقات مترابطة والتي يجب دراستها دائما مقارنة أو بالتزامن مع مختلف تدفقات النظام من موارد بشرية، مالية أو معلومات.⁴

فالمنظور النظامي للمؤسسة كتيار أو مذهب فكري يعتمد بشكل كبير على البيئة سواء أكانت البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، باعتبار أن مدخلات هذا النظام أي المؤسسة الاقتصادية مصدرها البيئة

* شستر بارنارد (1886-1961) CHESTER BARNARD هو رجل أعمال أمريكي وعمل بالإدارة العمومية، صاحب أهم عمل فكري في نظرية الإدارة وصاحب المؤلف "وظائف المدير".

¹حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص: 73.

²لمين علوطي، المرجع السابق، ص: 73.

** يعد سانج (1947) SENGE أهم المنظرين المعاصرين فيما يعرف بالتعلم التنظيمي، وتابع لمجموعة "مجموعة ديناميكية الانظمة".

³ PILENT, Un système nommé entreprise, disponible sur le site :

<http://www.superieur.deboeck.com/ressource/extra/Pilent-ch1.pdf>, consulté le 04/08/2014.

*** ج.و. فورستر (1918) J.W.FORRESTER هو عالم أمريكي صاحب أهم مؤلف في النظرية النظامية في الولايات المتحدة الأمريكية

سنة 1961.

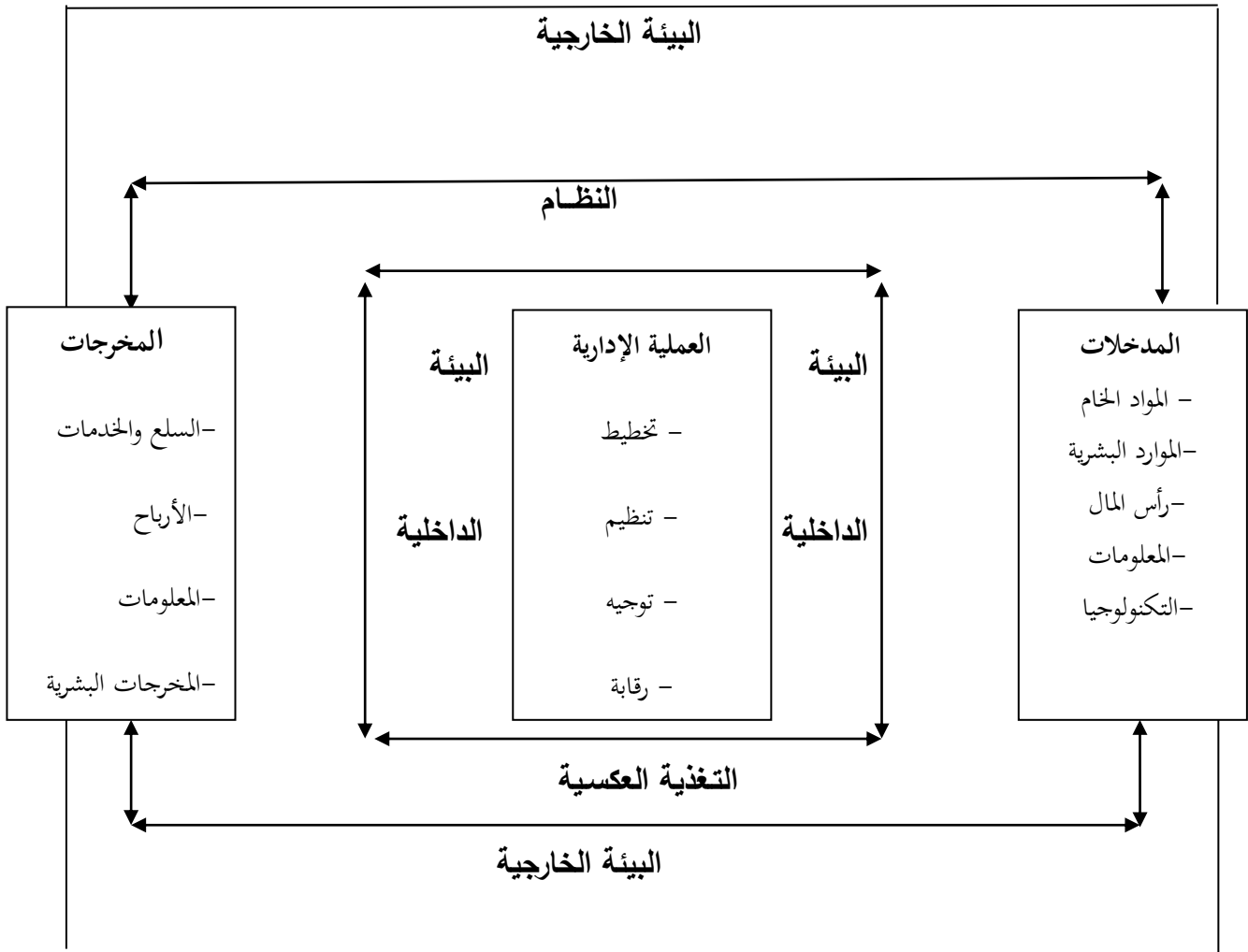
⁴ Jean François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions, Alger, 2007, p : 73.

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

الخارجية لها، لهذا يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تضع ضمن أولوياتها الزبائن، وردود أفعالهم لما لهم الأثر الكبير على قبول المنتج أو الخدمة، وهو جوهر الأنظمة المفتوحة. أما داخليا، تعمل المؤسسة ضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية في إطار رؤية مشتركة وتوفير درجة كبيرة من التنسيق والتكامل لتحقيق أهداف مشتركة لمصالح المؤسسة كنظام واحد.

لذلك تعتبر نظرية الأنظمة أن المؤسسة تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من أجزاء متداخلة، والنظام هو عبارة عن مجموعة من الأقسام المتداخلة والعاملة معا لهدف أو لأهداف محددة، وبموجب هذه المقاربة فإن المؤسسة تعمل كنظام متكامل، وفي الوقت نفسه كجزء فاعل في بيئتها الخارجية، فبدورها مكونة من مجموعة من النظم الفرعية المتداخلة ببعضها البعض. وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (1-1): المؤسسة الاقتصادية كنظام



المصدر : محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص:121.

الشكل البياني يبرز أهمية اسقاط المقاربة النظامية على مفهوم اقتصادي كالمؤسسة الاقتصادية، والتي توضح أن المؤسسة كنظام عبارة عن مجموعة من مدخلات متعددة تمكنها من الحصول على مخرجات من خلال تحويلها بواسطة عمليات ادارية متعاقبة ومتكاملة ممثلة في العملية الادارية، هذه العملية الادارية تأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة الداخلية التي تضمن السيورة المثلى لها.

ثانيا: خصائص المؤسسة كنظام

عند اعتبار المؤسسة الاقتصادية نظاما فإنها تصبح تتميز بالخصائص التالية:

1- المؤسسة نظام مفتوح حركي

من الصفات المميزة للمؤسسة الاقتصادية كنظام، أنها نظام مفتوح وحركي في الوقت نفسه، باعتباره يتفاعل باستمرار مع مكونات بيئته، باحثا بصورة متواصلة على الموارد بهدف استغلالها والاستفادة منها، وهذا النظام يتغير ويتكيف، ويتداخل باستمرار مع المحيط الخارجي، يبحث عن مدخلات جديدة، ويستخدم عملياته التحويلية، وينتج مخرجات ويضعها في متناول من يطلبها ويحتاج إليها، عكس ذلك النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع محيطه ولا يتزود منه بمعلومات مرتدة.

ونادرا ما يكتب لهذا النظام المغلق النجاح كونه من الصعب جدا امتلاكه لجميع الموارد التي تمكنه من الاستمرارية والبقاء. وواقعا كما تم التطرق إليه سابقا من المطلب الثاني، لا وجود للأنظمة المغلقة، والقلة النادرة من المؤسسات تتمتع بالاكتمال الذاتي وتخضع لخصائص النظام المغلق.

2- المؤسسة نظام هادف

إن المؤسسة نظام مفتوح هادف، إذ أنها تسعى من خلال أنشطتها المختلفة لتحقيق الربح، النمو والتوسع في ميادين أعمالها.

3- المؤسسة نظام متجانس

يتطلب من النظام القدرة على العمل بكل أجزائه، لأن الكل في النظام المفتوح هو أكبر من الأجزاء، وأن الأجزاء العاملة والمترابطة معا أكثر فاعلية ونجاحا لهدف أو أهداف النظام من العمل المنفرد للأجزاء، فالمؤسسة التي تطلب من وحداتها التعاون والتكامل تحصل على أداء أفضل نتيجة عمل مديريها بتجانس معا.

4- المؤسسة نظام ذو أنثروبيا سلبية

يقصد بالأنثروبيا السلبية قدرة المؤسسة على استمداد طاقات جديدة من محيطه، وهذه الطاقات هي عبارة عن مدخلات ومعلومات أو ما يسمى بظاهرة النيغونثروبيا **Néguentropie** وهي تعتبر شرطا أساسيا لبقاء النظام واستمراره¹.

¹ Jean François SOUTENAIN et Philippe FARCET, Op-Cit, p : 69.

المبحث الثاني: ماهية التحديات الاستراتيجية

لقد جعلت العولمة عالم الأعمال أكثر شبكية من حيث شدة وحدة العلاقات التي تربط مختلف مكوناته، وما زاد من درجة عمق العلاقة الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. من جهة أخرى فإن هذه التطورات والتحويلات جعلت الأساليب الإدارية أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية سيما وأنها تعمل في بيئة شديدة التغيير واللاتأكد، ما أفرز تحديات حديثة ذات طبيعة استراتيجية لما لها من تأثير على عملية صنع واتخاذ القرارات المختلفة في ظروف بيئية يسودها الغموض واللاستقرار.

في ظل هذه التحديات الاستراتيجية، يعمل مسيرو المؤسسات الاقتصادية على البحث باستمرار عن آليات وأساليب مستحدثة تمكنهم من الاحاطة واحتواء هذه التحديات، لضم تعقد بيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية وتغيرها، وجعل استراتيجيات مواجهتها أكثر مرونة وتكيفاً مع حقيقة هذه البيئة.¹

المطلب الأول: مفهوم التحديات الاستراتيجية

أخذت الدلالة الفكرية للتحديات الاستراتيجية صوراً وأشكالاً مختلفة، وذلك راجع لتعدد وتنوع مجالات دراستها، واختلاف الاتجاهات الفكرية المنهجية والإدارية في كيفية دراستها، رصدتها، وطرق وآليات الاستجابة لها، وفيما يلي رصد لأهم التوجهات والدراسات.

فلقد تطرق **كريتير KREITNER** لنوع معين من التحديات الاستراتيجية ألا وهو تحدي تحسين مستوى الإنتاجية الذي يشكل تحدياً بالنسبة للمدراء، أما **هولت HOLT** فحلل التحدي الذي يواجه المدراء هو إدارة مؤسساتهم نحو الإبداع والتغيير من خلال إدارة بيئة العالم، في حين **هانديكامب ونورمان NORMAN وHANDSCAMB** فإن التحديات بالنسبة لهما تعد إحدى القضايا الحرجة التي تواجه الإدارة العليا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وانطلاقاً من أن تلك الفترة كانت الفكرة السائدة بلوغ القيادة الاستراتيجية.²

أما بالنسبة **لخفاجي** فإن التحديات الاستراتيجية تشكل مصدر خطر ينبغي توظيف القدرات لتحقيق النجاح في عالم تسوده التكنولوجيا، الهيمنة الاقتصادية واللغة العسكرية والقوة. وربط **لابال LABELLE** التحديات الاستراتيجية بالتطورات الحاصلة في نظم وتكنولوجيا الاتصالات الفورية، وتقنيات المعالجة للمعلومات لزيادة طاقة العديد من القطاعات التي تزودها بالخدمات المطلوبة باستمرار، كما أظهر **غوميز**

¹ Burkttard **SCHWENKER** and Torsten **WULF**, **Scenario-Based strategic planning**, Roland Berger, Germany, 2013, p: 13.

² نعمة عباس الخفاجي، **الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص-ص: 22-23

GOMEZ بأن تحديات البيئة تمثل مجموعة القوى الخارجية في المنظمة، والتي لا يمكن السيطرة عليها والمؤثرة في مستوى أدائها مثل: التغيير السريع، تنوع قوى العمل، العولمة، التشريعات ونقص المهارات.¹

والملاحظ من خلال هذه المساهمات أن مفهوم التحديات الاستراتيجية كمصطلح شهد توجهات وآراء مختلفة باختلاف المنظرين ومجالات اهتماماتهم ودراساتهم، لهذا من العسر تقديم تعريف دقيق وشامل لمفهوم التحديات الاستراتيجية، فهي من حيث المضمون مختلفة لكنها تشترك من حيث حدة وشدة تأثيرها على المؤسسة الاقتصادية، وكما تم التطرق إليه سابقا في المبحث الأول من هذا الفصل، أن المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا حركيا، فهي تتأثر بمختلف هذه القوى أو التحديات التي تتطلب منها التعامل معها بالاعتراف بوجودها أولا، ثم إدارتها كونها تمثل سببا لبقائها، نجاحها وتفوقها.

فالتحديات الاستراتيجية تعد بحق سمة أو خاصية مميزة للقرن الحادي والعشرين، وتحدد قوة تأثيراتها الممكنة سواء الحالية أو المستقبلية على نوع هذه التحديات التي لا يمكن حصرها في نوع محدد فقط، وتحدد كذلك بخصائص بيئة أعمال المؤسسة التي تعمل ضمن إطار عدم التأكد والتعقيد.

المطلب الثاني: تصنيف التحديات الاستراتيجية

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى وجود تراكم معرفي في مختلف العلوم كعلوم الإدارة والإدارة الإستراتيجية عموما، وفي مجالات تسيير الموارد البشرية، التسويق والمالية خصوصا. هذا التراكم كان المغزى منه هو دراسة وتحليل تلك المواقف الخاصة التي تنشئ أو تنتج تحديات استراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

واختلفت التصنيفات باختلاف الآراء والتوجهات في دراسة طبيعة هذه المواقف وإدراجها ضمن سياق محدد أو نوع معين من هذه التحديات، وفي التالي ذكر لبعض أهم تصنيفات التحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.

أولا: التحديات الاستراتيجية التنظيمية

تعتبر التحديات الاستراتيجية التنظيمية من أهم ما يجب على المؤسسة معرفة آليات التعامل معها، والتي تحتل مكانة مهمة ضمن الاهتمامات ذات الأولوية البالغة، فحسب **جون وهاريسون HARRISON** و **JOHN**² فإن التحديات الاستراتيجية التنظيمية مرتبطة بالتنوع في بيئة الأعمال وصعوبة التنبؤ بها، مبرزين قدرة القادة على استخدام الأدوات والنظريات والأساليب بصورة فاعلة في القرن الحادي والعشرين،

¹ نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص-ص: 23-24.

² المرجع نفسه، ص: 27.

وتشجيع الاستفادة مما تعلمه القادة في مواقف الأعمال الحالية والمستقبلية، وتطبيقه في تلك المؤسسات القائمة والمتوقعة، وهذه التحديات الاستراتيجية هي:¹

- زيادة مستويات التجارة العالمية والوعي العالمي؛
- العولمة واضطراب المجتمع العالمي والإقليمي والمحلي؛
- التقدم التكنولوجي المتسارع وخاصة في الاتصالات؛
- استمرارية تآكل قوة المشتري؛
- استمرارية تطوير اقتصاديات العالم الثالث؛
- تزايد نفوذ الولايات المتحدة الأمريكية والتحالفات الاستراتيجية.

ومن بين التحديات التنظيمية أو الإدارية التي تواجه المؤسسة الاقتصادية يمكن ذكر موضوع جدير بالاهتمام ألا وهو: موضوع تسيير الخطر أو الإدارة الشاملة للخطر، وتسيير الخطر يقصد به عملية السهر على تجنب كل الأخطار التي من شأنها عرقلة السير العادي للمؤسسة والحيلولة دون الوصول إلى الأهداف المسطرة، وتسيير الخطر يصب في خدمة المؤسسة في مجملها وهو يهتم بظواهر عشوائية تصعب مراقبتها.²

فتختلف الأخطار هنا حسب القطاع الاقتصادي، والمؤسسات والاقتصادات من أهمها التالي:³

- التغيير في حجم الطلب على منتجات المؤسسة؛
- التغيير في أسعار بيع المنتجات؛
- التغيير في أسعار المدخلات.

ولعل من بين المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وبالتحديد فيما يعرف بتحدي الخطر الذي تعيشه مختلف المؤسسات الاقتصادية، ما يسمى بتحدي إيجاد التوازن، وهذا المفهوم له علاقة بتحدي الخطر. والتوازن هنا يقصد به التوازن كظاهرة طبيعية تحكم مكونات المظاهر الاقتصادية وأخرى اجتماعية، ففي مجال إدارة الأعمال فإن البحث عن التوازن أصبح مطلباً جوهرياً، والبحث الدائم عن حالة التوازن بين: الثبات والحركية، المركزية واللامركزية، التنوع والتكامل، التركيز على الحاضر والتفكير في المستقبل.⁴

¹ المرجع نفسه، ص: 28.

² عبد الله ابراهيمي، تسيير الخطر - تحدي جديد - ، مقالة منشورة في مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 82.

³ المرجع نفسه، ص: 81.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي ونعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

2008، ص- ص: 241-242.

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

من بين التحديات الاستراتيجية التي يمكن التطرق إليها كذلك، السعي المضني من طرف المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة والتي تعد مدخلا أو منهجا لأداء العمل، ساعية إلى زيادة قدرتها على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع، الخدمات، والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.¹

فالجودة الشاملة باعتبارها تحديا استراتيجيا يعد كأسلوب لتحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، فهي منهج متكامل لخدمة العميل، ليست إدارة مخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، حيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة.²

ولعل الأصعب بالنسبة للمؤسسة هو كيفية أو السبيل الذي يؤدي إلى تحقيق وتطبيق هذا المنهج المتكامل، فهو منهج يعتمد على مبادئ أساسية التي تشمل أو تتضمنه هذه الآلية، وتمثل هذه المبادئ في الآتي:³

- إلتزام الإدارة العليا بضرورة تحقيق هذا المنهج والذي يتحتم عليها أن تشركه في رؤيتها والعقيدة التي تؤمن بها؛
 - تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛
 - التركيز على العميل والانطلاق منه؛
 - تمكين العاملين؛
 - التحسين المستمر؛
 - المقارنة المرجعية؛
 - المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها.
- فإدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة ادارية ذات معالم متميزة من خلال قبول التغيير والتعامل معه باعتباره حقيقة، والسعي نحو الاداء الاداري المتميز.⁴
- وباعتبار أن المعلومات تمثل عصب موضوع الدراسة، فانه بالإضافة الى التحديات التي ذكرت سابقا يمكن التطرق الى تحديات تمس عملية تبادل وسيرورة المعلومات، ولاشك أن تدفق المعلومات سواء الصاعدة منها أو النازلة لها التأثير البالغ على كفاءة وفاعلية مختلف القرارات التنظيمية.

¹ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 25 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص: 199 .

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص-ص: 77-80

⁴ مدحت أبو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص:62.

في هذا الصدد يأتي ما يسمى **الصمت التنظيمي** كتحدي استراتيجي ذي الأهمية المتزايدة، الذي يظهر كقوى تمنع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات التنظيمية المحتملة والحالية، كونه يؤدي الى نقص المشاركة في صنع القرارات التنظيمية وما يترتب عن ذلك من إعاقة عملية التطوير التنظيمي. ومما لا شك فيه فإن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عدة في العملية الادارية، بحيث لا تقتصر فقط على المستوى الفردي بل تتعداه الى المستوى الجماعي والتنظيمي كذلك، فميل المرؤوسين في المؤسسات الاقتصادية إلى تجنب تقديم المعلومات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات قد يؤدي إلى فقدان التنوع في المدخلات المعلوماتية، انخفاض جودة القرارات وزيادة احتمالية حدوث الأزمات وهي الأخطر.¹

ثانياً: التحديات الاستراتيجية التكنولوجية

أحدثت تكنولوجيا المعلومات ولا تزال ثورة في تركيبية وبنیان المجتمعات، مما جعلها تعيش مرحلة جديدة من مراحل تطورها. هذه الثورة المعرفية والمعلوماتية ألغت الحدود الزمانية والمكانية، فأصبحت بحق تتمتع بدور استراتيجي جد مهم.

ومن الناحية التنظيمية فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال اذا ما طبقت على نموذج بورتر **PORTER** لسلسلة القيمة*، فهي تعتبر من الأنشطة الداعمة التي تساهم في خلق القيمة، وتستخدم في مختلف المستويات الادارية للمؤسسة الاقتصادية.²

لذلك فلقد بات واضحاً دور التكنولوجيا الذي تلعبه في مجال التنافس وعلى كافة الأصعدة المحلية والدولية، وفي هذا الصدد تنبأ **لستر ثارو** الى أن التكنولوجيا تخلق الميزة التنافسية المستدامة وهي تعد صميم المعادلة التنافسية.

1-تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق عالمية الاقتصاد

لعل أهم مظاهر الاعتماد المتنامي على تكنولوجيا المعلومات تتمثل في:³

- ظهور سلع جديدة في مجال التجارة الدولية مرتبطة بالتطور التكنولوجي ولم تكن متداولة من قبل، وأصبح هيكل الصادرات مرتبطاً بأنواع حديثة من المنتجات ذات التكنولوجيا المتقدمة؛

¹ محمد مفضي الكساسبة وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص- ص: 148-149.

* نموذج سلسلة القيمة لبورتر يعد من أهم النماذج في دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

² Dominique ROUX, Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise, management et organisation des entreprises, la documentation française, Paris, N 287, juillet-septembre 1998, p : 87.

³ جعفر حسن جاسم، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص:134.

■ ظهور مجموعة جديدة من المنتجات اللاملموسة سواء للاستخدام النهائي أو الاستخدام الوسيط كالأفكار والتصميمات؛

■ الاعتماد المتزايد على مواد وخامات من طراز جديد يجري صنعها بأساليب معملية تركيبية وتقنية حديثة، وهي مواد عالية الكفاءة حلت محل المواد التقليدية.

لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر ركيزة أساسية من ركائز اقتصاد المعرفة، التي تظهر أكثر جلاء في الاستعمال المكثف والضروري لمختلف البرمجيات كقطاع رئيسي في قطاع المعلوماتية. قطاع المعلوماتية الذي يعتبر أداة اقتصاد المعرفة وسيلة لتسهيل التواصل والترابط والتعاون، بالإضافة إلى كونه نشاطا قطاعيا يعتمد على المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

فلقد أصبح من المسلم به، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل حاليا ثورة صناعية ثالثة بكل ما تحمله هذه الثورة من تحولات وقفزات علمية ومعرفية عالية المستوى والتقانة. وأصبح المشكل الأساسي لمختلف دول العالم هو كيفية التعامل وتسيير الكم الهائل من المعلومات المتدفقة. هذه المعلومات التي كانت في الماضي يشكو العالم من ندرتها وشحها.

ولعل أهم النتائج التي أفرزتها هذه الثورة هي السرعة الفائقة التي تعد أهم عناصر الفعالية التي يبني عليها نجاح أي قرار في المؤسسة.¹

ويمكن القول أن الثورة العلمية - خاصة المعلوماتية منها - ساهمت بشكل كبير في خلق منظومة معلوماتية تسمح بولوج اقتصاد جديد، اقتصاد مبني على المعرفة كأساس أو دعامة للنمو الاقتصادي والاجتماعي، وما لهذه المنظومة من تأثير مباشر على مختلف مكونات النظام العالمي.

2- نتائج الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات

أدى التقدم الهائل والجد متسارع في المنظومة المعلوماتية العالمية، إلى التسريع من تعميق عالمية النظام الاقتصادي، ولعل أهم ما ترتب عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظاهرة تأكيد الملامح الأساسية للعولمة، التي من أهمها زيادة ترابط أجزاء العالم المختلفة، وبالتالي زيادة الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي الدولي المتبادل، والنتائج أساسا من فيض ووفرة المعلومات وتقنيات الاتصالات المبتكرة.

¹ محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 23.

بالإضافة إلى كون المعرفة والمعلومات لهما الدور المحوري في العملية الإنتاجية بشكل عام، وذلك لإيجاد الأهمية النسبية لهذه العناصر الإنتاجية غير العينية وربطها مباشرة بعملية الإنتاج، وهو ما أدى إلى تحقيق زيادات في إنتاجية العمل ووصلت إلى مستويات غير مسبوقة.¹

3- تحدي التجارة الإلكترونية

لم يعد هناك مجال للشك بأن عالم اليوم هو عالم يعيش مرحلة جديدة من التطور المعرفي والتقني الهائلين، أهم ما يميزه انفجار معرفي ضخم تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات دورا جديا مهما يتمثل في كيفية إدارة والسيطرة على هذا الكم الهائل من المعلومات، إضافة إلى تطور في وسائل الاتصال إلى تقنيات وأساليب أكثر حداثة ودقة.

وتعد التجارة الإلكترونية من أهم ما يميز الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد الرقمي من حيث استعمالها لتكنولوجيات وآليات تقنية حديثة في مختلف مراحل العملية الاقتصادية، والتي بدورها ساهمت في خلق نوع جديد من السلع والخدمات فحوها وقوامها معرفي وليس ماديا.

فأمام واقع ونتائج عصر التقنية العالية واستعمال وسائله، وفي ظل متطلبات التجارة الدولية بتحرير تجارة السلع والخدمات، ولما توفره التجارة الإلكترونية من تسهيل عمليات التنافس فإن تجاهلها يعدو مغالاة في المحافظة على الأنماط التقليدية، التي يرى الباحثون أنها لن تصمد طويلا بسبب أن بنية تنفيذها تحولت شيئا فشيئا نحو استخدام الوسائل الإلكترونية، وتجاهل التعامل الكترونيا يعني امتناعا عن التعامل مع الواقع الذي تعيشه فعلا المؤسسات بمختلف أنشطتها.

وتظهر أهمية اللجوء إلى التجارة الإلكترونية واعتبارها نمطا رئيسيا للنشاط التجاري في عصر المعلومات فائق السرعة، في أنها تعد حاجة ملحة من أجل توافق الأنماط التجارية مع سمات وسلوكيات هذا العصر أمكنت من إحداث تغيير شامل في طريقة أداء الخدمة، عرض المنتج وتحقيق العرض الشامل لخيارات السوق.

¹ محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص: 29.

المبحث الثالث : رصد لأهم التحديات الاستراتيجية في إطار الذكاء الاقتصادي*

إن أهم مرحلة في عملية التعامل مع التحدي الاستراتيجي هي عملية تحديد دقيق لآليات الاستجابة له، والتي تختلف باختلاف طبيعة التحديات الاستراتيجية، نوعها، مصدرها وآثارها على أداء المؤسسة الاقتصادية. فتلك التحديات التي تمت مناقشتها والتركيز عليها في المبحث السابق تعد تحديات عامة، بإمكانها أن تجعل المؤسسة الاقتصادية مجبرة على حتمية التعايش معها وجعلها لصالحها، من خلال الاعتماد على مناهج معينة.

أما هذا المبحث فلا يعد بحد ذاته تكرار لما تم التطرق إليه آنفاً، بل هو تحديد لتلك التحديات الاستراتيجية التي ينظر إليها أنها ذات علاقة مباشرة وخاصة بجوهر موضوع الدراسة ألا وهو موضوع الذكاء الاقتصادي. فهي إذا تحديات استراتيجية تواجهها المؤسسة الاقتصادية من خلال اعتمادها على مقارنة الذكاء الاقتصادي كميكانيزم استجابة ومجابهة في نفس الوقت.

المطلب الأول: تحدي التكيف البيئي

توصل الباحث دافت DAFT إلى أن الإدارة تتعامل في القرن الحادي والعشرين مع بيئة تتسم بالاضطراب، اللاتأكد والتغيرات الجذرية، مؤكداً على ضرورة تبني النظرة الشاملة المتكاملة التي تدعو المديرين إلى الاهتمام بكل من المهارات الإدارية والمقدرات، وفق حاجة المؤسسات ومتطلبات بيئتها الخاصة.¹

وتجدر الإشارة إلى أن المدخل البيئي، يعتبر مدخلا شاملا كونه يضم مختلف التحديات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، وهناك اجماع أن موضوع البيئة في الأدبيات الإدارية والاقتصادية يشكل اهتماما واسعا خاصة ضمن إطار الذكاء الاقتصادي الذي سيتم التطرق إليه لاحقا.

أولاً: مفهوم البيئة

مع تزايد حدة التغيير والتعقيد البيئيين للمؤسسات الاقتصادية، أصبح هناك تزايداً مماثلاً في الاهتمام بعملية تحليل ودراسة بيئة هذه المؤسسات، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين ما هو متاح لدى المؤسسة من إمكانيات، وبين ما تفرضه متطلبات خارجية في بيئة هذه المؤسسة، فلذلك وجب على المدراء والعاملين على حد سواء أن يكونوا على دراية تامة ومستمرة بالمتغيرات البيئية التي تتعامل معها

* في هذا المبحث سوف يتم التركيز على تلك التحديات الاستراتيجية التي لها علاقة مباشرة بممارسة الذكاء الاقتصادي وآثاره على أداء المؤسسة الاقتصادية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص: 238 .

ومجالات تأثيرها، ولعل أهم شيء يجب التعرف عليه هو أسباب لجوء المؤسسة إلى فهم بيئتها، وما طبيعة هذه البيئة.

1- تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية

في الحقيقة تعددت التعريفات المتعلقة بالبيئة وسيتم عرض أهمها في التالي:

فلقد عرفها تشورتشمان CHURCHMAN على أنها: "مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها".¹

كما عرفت البيئة على أنها: "الأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".²

ومن بين التعريفات كذلك تعريف جونز JONES: "البيئة ما هي إلا مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمات، والتي تمتلك تأثيرا محتملا على أسلوب إدارة عملياتها، وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة".³ هذه التعريفات هي عينة فقط من مجموع التعريفات التي توضح جوهر مصطلح البيئة، والذي خضع بدوره لتطورات كثيرة، سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات، وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التقني والسياسي والمعرفي من جانب آخر.

ورغم هذا، فإن مفهوم البيئة عمم بشكل كبير في دراسات إدارة الأعمال، ومنذ الخمسينات من القرن الماضي، إلا أن الباحثين لا زالوا يعترفون أن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير بسبب عدم وضوحه.

فلقد كانت التعريفات الأولى لبيئة المؤسسة تشير إلى أنها: "تشكل مجموعة العوامل والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية، التنظيمية والاستراتيجية، والتي تتطلب من الإدارة فهما لطبيعة هذه البيئة، وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل الصيغ للتعامل معها، وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمنظمات قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الوصول إلى أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم".⁴

¹ حسين أحمد الطراونة وأحمد يوسف عريقات، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 67 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص- ص: 29-30.

³ طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 44.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 253 .

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج التعريف الإجرائي التالي:

بيئة المؤسسة الاقتصادية ماهي إلا مجموعة كبيرة من المكونات، القوى أو عناصر مختلفة، والتي يمكن النظر إليها وفقا لأساليب وطرق متعددة التصنيف، بالإضافة إلى أن هذه القوى شدة أو نوع تأثيرها مختلف حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن تجاهلها من طرف إدارة المؤسسة، وبالتالي يمكن القول أنها لا تمتلك السيطرة الكاملة على هذه القوى.

2- أهمية دراسة البيئة

الاستنتاجات السابقة وغيرها، بإمكانها أن تقود إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء وجوب وحتمية الدراسة وتحليل العناصر البيئية المختلفة، وهنا يمكن ذكر السببين التاليين:

أ- تشكل بيئة المؤسسة نافذة الحصول على المواد اللازمة كمدخلات لعملياتها، وبالتالي فإن عملية تحويل هذه المدخلات والتي تتم من خلال التفاعلات الحاصلة في بيئة المؤسسة، والتي لها انعكاسات مختلفة على تصميم المؤسسة وعملياتها، وهذا الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية واللتين تعتمدان على قوة، متانة وإيجابية العلاقة مع مكونات البيئة. الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المدخلات البيئية إلى مخرجات، والتي بدورها ماهي إلا ترجمة لاستخدام المؤسسة لقدراتها وطاقاتها استجابة لحاجات البيئة ومتطلباتها.¹

ب- هذا ويمكن إدراج مبررات أخرى تتمثل في اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا، وبالتالي تؤثر وتتأثر بشكل يؤدي إلى محصلة نتاج هذا التفاعل، ونجاح هذه المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.²

ثانيا: تصنيف بيئة المؤسسة الاقتصادية

تعددت تصنيفات بيئة المؤسسة الاقتصادية، لكنها تشترك في كون هذا المفهوم يمكن تصنيفه إلى مستويين اثنين هما: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

1- البيئة الخارجية

هي البيئة التي تقع خارج الحدود القانونية للمؤسسة، والمتمثلة في كافة القيود المفروضة على المؤسسة التي لا تقع تحت السيطرة المباشرة للإدارة، فهي مكونة من كافة العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والقانونية وما شابه ذلك، وبالتالي تمثل فرصا أو تحديات تفرض على المؤسسة.³

¹ طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص: 45 .

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص: 68 .

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص: 30 .

ولعل أن هذه القوى تمتلك العديد من السمات لعل أبرزها: ¹

أ-هي مكونات ذات سمة شمولية وواسعة الحدود، كثيرة ومتشعبة؛

ب-هي ذات تأثيرات غير مباشرة على المؤسسة، وتواجه إدارتها صعوبة في السيطرة عليها، والتحكم باتجاهاتها؛

ج-مكونات مشتركة لجميع المؤسسات بما تتضمنه من فرص وتهديدات متاحة لجميع المؤسسات للتعامل معها.

فهي خصائص تتعلق بجميع المكونات الرئيسية وما يشتق منها من عناصر. والبيئة الخارجية يمكن تصنيفها إلى بيئة عامة وأخرى خاصة، تبعا لدرجة السيطرة على مكوناتها من طرف إدارة المؤسسة. فهي عامة لكونها تؤثر على جميع المؤسسات الاقتصادية وتشمل العوامل المذكورة آنفا، ويبدو تأثير هذه العوامل في الجوانب التالية: ²

أ-تحديد فرص الاستقرار والنمو؛

ب-بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة؛

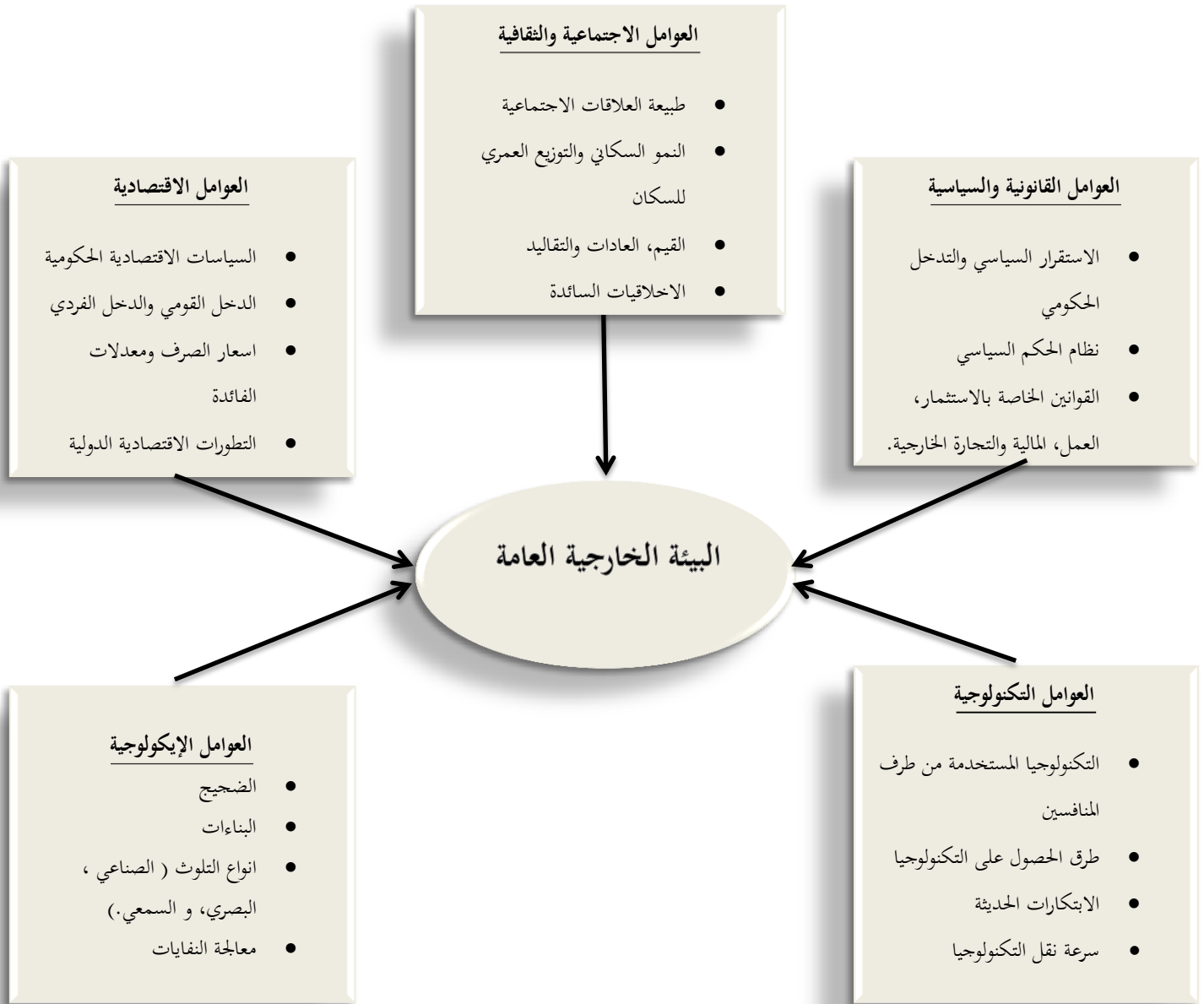
ج-السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها .

ويوضح الشكل البياني التالي أهم العوامل الخارجية العامة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية.

¹ طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص: 48 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص: 112.

الشكل رقم (1-2): مكونات البيئة الخارجية العامة



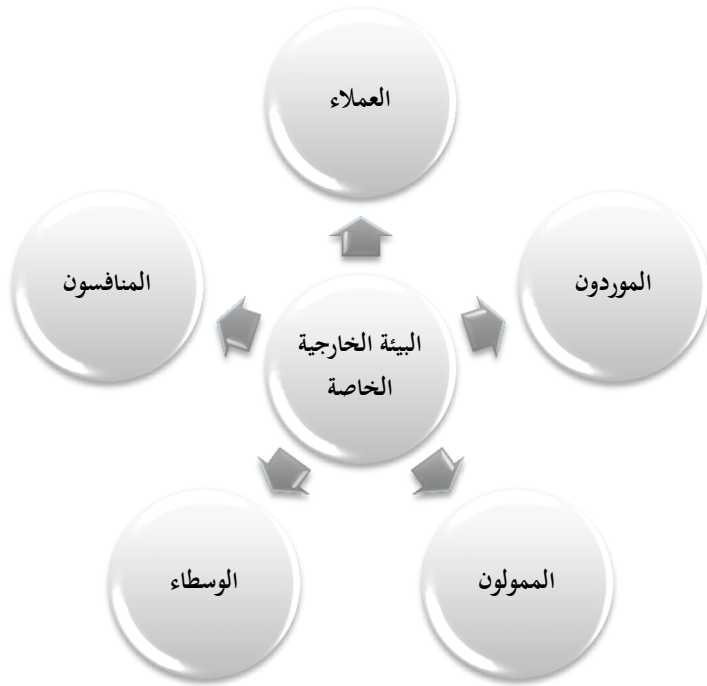
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.

في حين يقصد بالبيئة الخاصة المباشرة، مجموع العوامل التي تقع مباشرة في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن للمؤسسة نسبيًا الرقابة عليها.¹

ويمكن تمثيل عناصر البيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة في الشكل البياني التالي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص: 112.

الشكل رقم (1-3): البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه.

2- البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية تلك التي تشمل العاملين فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية، وموجوداتها وأصولها الثابتة، والمنقولة، ومختلف أنشطتها ضمن ما يسمى بحرم المؤسسة وحدودها القانونية، وتعتبر هذه البيئة مصدر قوة المؤسسة لأنها بيئة إنتاج، كما أنها امتداد للبيئة الخارجية داخل المؤسسة.¹

وإذا كانت المؤسسة مجبرة على دراسة وتحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، فهي مجبرة أكثر على دراسة بيئتها الداخلية، حيث تمكنها من مواجهة هذه البيئة. والبيئة الداخلية هي مجمل العوامل التي تشكل نقاط القوة والضعف، والتي تساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة.

هذه المكونات تمثل القدرات المتاحة للمؤسسة سواء أكانت هذه القدرات مادية، أو بشرية، أو معنوية، والتي يمكن تصنيفها حسب وظائف المؤسسة الاقتصادية الرئيسية، أي مجالات التسويق، الإنتاج، الأفراد، والتمويل، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.² ويرى آخرون أن البيئة الداخلية مكونة من الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد والقيادة الإدارية.³

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 204 .

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص: 132.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص: 149 .

بعد أن تم استعراض أهم مستويات البيئة*، فإنه من اللازم الإشارة إلى أنه باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية ينظر لها من وجهة نظمية، أي تطبيق مبادئ وخصائص النظام كمفهوم، فإن هناك ترابط بين مختلف مستويات البيئة، سواء أكانت بيئة خارجية أو بيئة داخلية، وهذا باختلاف التسميات ولا يكفي الاستراتيجي أو متخذ القرار بمعرفة العوامل المكونة لكلتا البيئتين فقط، لكن يجب استغلال المعلومات المجمعة في عملية أكثر أهمية وخطورة ألا وهي عملية التحليل البيئي، والتي من خلالها تتم عملية تحليل نقاط القوة والضعف مقارنة بالفرص والتهديدات الخارجية. الترابط البيئي أو الترابط بين المستويات البيئية ينطبق كذلك على التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي.¹

ثالثا: أبعاد اللاتأكد البيئي

بعد أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بتحديد مختلف المتغيرات البيئية كخطوة أولى ، يصبح لزاما عليها أن تقوم بتحليل التأثيرات البيئية لهذه العوامل، وتتم عملية التحليل من خلال أبعاد بيئية تمكن من تحديد مقدار ودرجة التأكد للمؤسسة حول طبيعة هذه العناصر، من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبؤ بتلك المتغيرات، وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانية النجاح.

واللاتأكد البيئي حسب دافت DAFT يقصد به عدم كفاية المعلومات التي بحوزة متخذي القرار المتعلقة بالعوامل البيئية وامكانية التنبؤ بالتطورات البيئية، لاسيما حجم هذه العوامل واتجاهات تأثيرها على مختلف قرارات المؤسسة الاقتصادية.²

ويتم تحليل البيئة وعناصرها المختلفة من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس الأبعاد التالية:

1- التعقيد البيئي

يقصد بدرجة تعقيد البيئة أو التعقيد البيئي عدد العناصر البيئية التي تتعامل معها المؤسسة، ففي البيئة المعقدة يتفاعل عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية. والتعقيد البيئي يشير إلى قوة وعدد تداخلات واعتمادية مكونات البيئة العامة، وعناصر البيئة الخاصة والتي ترى المؤسسة ضرورة التعامل معها باعتبارها أحد مصادر توليد التأكد البيئي.³

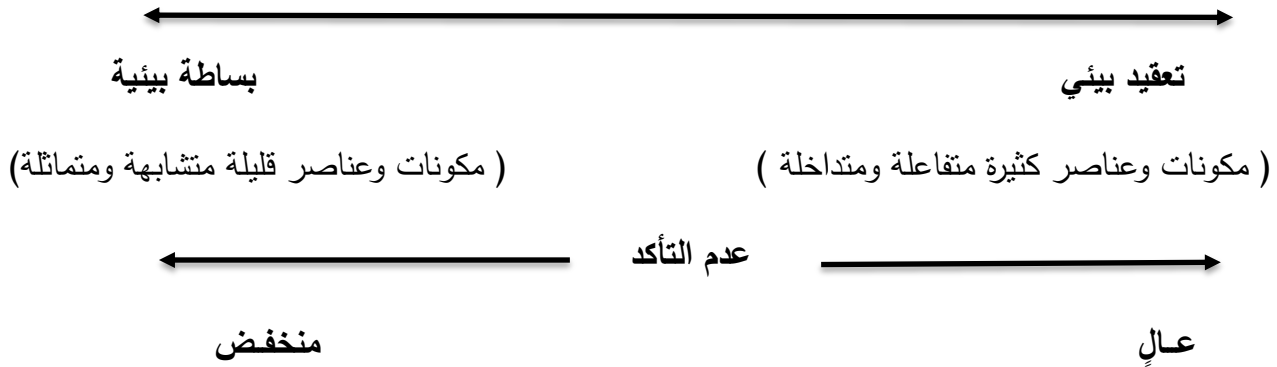
* لطبيعة موضوع البحث، سوف يتم استخدام مصطلح البيئة للدلالة ضمنا على البيئة الخارجية لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي الى غاية نهاية الدراسة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص: 132.

² Richard L. DAFT, Management, south-western, CENGAGE learning, 10th edition, USA, 2012, p: 70.

³ طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص: 53 .

الشكل رقم (1-4): التعقيد البيئي

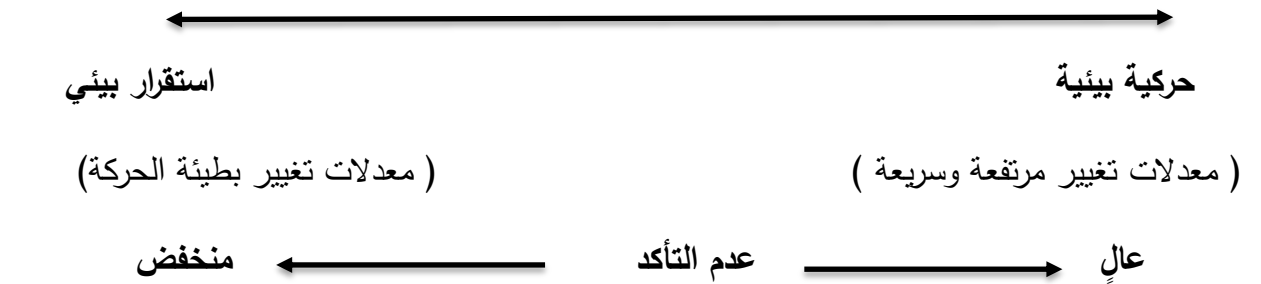


المصدر: طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص: 54 .

2- الديناميكية البيئية

يقصد بها درجة سكون البيئة، أي الدرجة أو السرعة التي تتغير فيها عناصر البيئة سواء أكانت معقدة أو بسيطة، فتكون تلك البيئة ساكنة أو مستقرة إذا لم تتغير تلك العناصر خلال فترة زمنية معينة، وتكون البيئة مضطربة إذا تغيرت العناصر البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة.¹

الشكل رقم (1-5): الحركية البيئية



المصدر: طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص: 54 .

وفي حقيقة الأمر، أن البعدين البيئيين السابقين يتداخلان فيما بينهما ويتفاعلان كمصادر مختلفة لعدم التأكد البيئي، لينتج عن ذلك حالات عدم التأكد مختلفة، وهذا يعني أن المؤسسة تكون بمواجهة مواقف مختلفة في درجة وصفها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمة كل من مصادر عدم التأكد البيئي.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص: 72 .

لذلك يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على بعدي التعقيد البيئي والحركية البيئية، كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): درجات عدم التأكد البيئي (التعقيد والحركية البيئيين)

ثابتة

عدم تأكد منخفض باعتدال (2)	عدم تأكد منخفض (1)
<ul style="list-style-type: none"> - عدد كبير من العناصر البيئية - العناصر البيئية تبقى ثابتة - العناصر البيئية غير متماثلة (الجامعات الحكومية، شركات التأمين) 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد قليل من العناصر البيئية - العناصر البيئية متماثلة - العناصر البيئية تبقى ثابتة (محطات البنزين)
درجة عدم تأكد عالية (4)	درجة عدم التأكد عالية نسبيا (3)
<ul style="list-style-type: none"> - عدد كبير من العناصر البيئية - العناصر البيئية غير متماثلة - العناصر البيئية تتغير باستمرار (الإلكترونيات) 	<ul style="list-style-type: none"> - عوامل بيئية قليلة - العناصر البيئية نوعا ما متشابهة - العوامل البيئية تتغير باستمرار (صناعة الملابس)

متغيرة

بسيطة

درجة التعقيد البيئي

معقدة

المصدر : فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص: 54.

رابعا: آليات مواجهة اللاتأكد البيئي

بعد التطرق لمصادر عدم التأكد البيئي التي يمكن أن تشكل مصدر تهديد أو فرصة للمؤسسة الاقتصادية، يمكن القول أن المؤسسة تعي بأنها تمثل تحديا استراتيجيا هاما عليها بمجابهته من خلال انتهاج وتطبيق مجموعة من الآليات. فالمؤسسة لا يكفيها معرفة وجود وتأثير المتغيرات البيئية فحسب،

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

بل عليها أن تتابع تطور هذه المتغيرات وتقييم أهميتها بالنسبة للمؤسسة، لكي تكيف أهدافها وأنشطتها بحيث تخفف من سلبياتها وتعظم من الفرص الإيجابية التي قد تتيحها مثل هذه المتغيرات.¹

ولعل في هذا الصدد يكون من المفيد تقديم أو عرض مقولة للبروفيسور لاديسلاس روبرت LADISLAS ROBERT وهو متخصص في دراسة بيولوجيا الشيوخوخة عندما ذكر: "الشيوخوخة تعني فقدان التدريجي لقدرة تكيف الجسم البشري مع بيئته وتغيراتها".²

ويمكن إسقاط هذه المقولة على المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها مع بيئتها، فيمكن أن يشكل تهديدا في حد ذاته أو خطرا بيئيا يهدد وجودها وبقائها، وبالتالي يعد تحديا استراتيجيا بالنسبة للمدير.

وعملية مواجهة هذا التحدي، تأتي من خلال انتهاج بعض الاستراتيجيات لإمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية، والتي ذكر من بينها **ثومسون THOMSON** خمسة اتجاهات تنظيمية وهي:³

1. الانغلاق اتجاه البيئة ومحاولة عزل المؤسسة عن تأثيرات البيئة وهو أمر صعب جدا؛
2. إقامة الحواجز، إذ أن الانغلاق التام أمر مستحيل، وتأتي عملية إقامة الحواجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الانساق الحيوية؛
3. قد تلجأ المؤسسة إلى عملية التدرج من أجل تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة إلى تدرج الأولويات أو تكثيف الأنشطة الوقائية؛
4. التنبؤ، أي أن تتوقع وتتهيأ للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها أو تدرجها .
5. الترشيح، عند فشل جميع الاستراتيجيات السابقة قد تلجأ المؤسسة إلى ترشيح عملياتها، وذلك يعني وضع أولويات لإنجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية.

أما آخرون فيرون أن المؤسسة التي تلتزم بمواجهة بيئتها عليها أن تتبع واحدة من هذه الاستراتيجيات:⁴

1. **الانسحاب**: تلجأ المؤسسة إلى الانسحاب من تعاملها مع بيئتها، وذلك بإغلاق حدودها مع البيئة والنتيجة لذلك الزوال؛
2. **المجال المختار**: أي أن المؤسسة تقوم باختيار مجال بيئي معين، والتي يؤثر فيها تأثيرا مباشرا وتسمح للمعلومات بالإنفاذ؛

¹ صبحي العتيبي، المرجع السابق، ص: 210 .

² Claude BOUTINEAU, l'entreprise et le vivant, Pearson éducation, village mondial, Paris, 2001, p : 21.

³ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص: 47 .

⁴ حسين أحمد الطراونة وآخرون، المرجع السابق، ص - ص: 75-76 .

3. التكيف: ومن رواد هذه الاستراتيجية ليفيت LEAVITT، ديل DILL، وارينغ EYRING ويطلقون عليها بالتقلب التنظيمي، والتي تهدف إلى حتمية التكيف مع تلك المتغيرات البيئية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لكل استراتيجية من الاستراتيجيات آنفة الذكر ظروف معينة.

وبالتالي فإن المؤسسة التي تقوم بتغيير أسلوبها الإداري والتنظيمي من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية تخاطر مثلها مثل تلك المؤسسات التي تختار بعدم القيام بأي استراتيجية، وتستمر في البقاء بمبدأ الخبرة. الفرق هنا، أن المؤسسة التي تتكيف بأسلوب إيجابي للتحديات المعاصرة قابلة لأن تمتلك درجة تحكم وسيطرة عالية على مخاطر هذه التحديات البيئية أفضل من تلك التي اختارت السلبية في التعامل مع بيئتها.¹

المطلب الثاني: تحدي صناعة التنافسية

تمثل التنافسية تحدياً متزايداً خطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الانتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين محلياً ودولياً.

ولقد أضحت التنافسية كمصطلح لا يخضع لنظرية عامة تفسره، بالإضافة إلى أنه مفهوم يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم مثل النمو والتنمية. فالتنافسية تعتبر السمة الرئيسية لنظام أعمال جديد، هي بدورها تحدياً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، والتي تفرض عليها ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. هذا ما أدى إلى اعتبار التنافسية كأسلوب حياة للمؤسسات الاقتصادية والدول على حد سواء.

أولاً: نحو محاولة تعريف التنافسية

أخذ مصطلح التنافسية موقعا مركزيا في شتى النقاشات والدراسات الأكاديمية، بالإضافة إلى الاهتمامات الدولية. وما يميزه أكثر عن باقي المفاهيم، هو صعوبة أو عدم القدرة على الاتفاق حول إيجاد تعريف دقيق، شامل، موحد، متعارف عليه دولياً. والسبب في ذلك هو اعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد ويستخدم على نطاق واسع. وفي الآتي سوف يتم تناول أهم التعاريف لمصطلح التنافسية.

1- التنافسية حسب مستوى التحليل الكلي

تعددت التعاريف المقدمة للتنافسية على المستوى الكلي، ولم تكد بدورها لتجمع على تعريف موحد، وقد جاءت هذه التعاريف من جهات مختلفة تمثلت في مؤسسات وهيئات دولية وتكتلات اقتصادية إلى جانب كتاب وباحثين، وقد قسمت بعض الكتابات الدراسات التي تناولت تنافسية الدولة إلى اتجاهين:

¹ Steve SAMEK et autres, L'ADN des entreprises, village mondial, Paris, 2001, p : 186.

أ-الاتجاه الكلي الضيق

وهو اتجاه يرتكز على تعريف التنافسية بالاستناد الى متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، كربط تنافسية الدولة بمجرد امكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري، كما ذهب الى ذلك كل من **خيمني KHEMANI**، **ستون STONE** و **فرانسيس FRANCIS** . كما يسجل ضمن هذا الاتجاه كتابات اعتادت على تعريف التنافسية بانخفاض تكلفة وحدة العمل في الدولة مقارنة بمنافسيها، أو باتجاه سعر الصرف الحقيقي، اذ تعتبر الدولة أقل تنافسية عند ارتفاع قيمة سعر الصرف الحقيقي بما ينعكس على ارتفاع أسعار السلع محل التجارة. وقد لاقى هذا الاتجاه العديد من الانتقادات خاصة من قبل **كروغمان KRUGMAN** و **بورتير PORTER** الذين يريان مثلا أنه لا يمكن قبول أن تنافسية الدولة هي مجرد تحقيق فائض في الميزان التجاري، فهناك دول قد تعاني من عجز حاد في الميزان التجاري ومع ذلك تتمتع بزيادة واضحة في الدخل لا يمكن اعتبارها معه غير تنافسية، فتحقيق الفائض لا يعدو أن يكون مؤشرا من مؤشرات التنافسية وليس هو التنافسية في حد ذاتها، ونفس الشيء ينصرف على تكلفة العمل النسبية وعلى قيمة سعر الصرف.

ب-الاتجاه الكلي الموسع

تمت محاولة تقديم تعريف للتنافسية أكثر اتساعا وشمولية بالارتكاز على المتغيرات الهيكلية ذات الأثر على الاداء الاقتصادي الكلي في المديين المتوسط والطويل، كإسقاط آثار وانعكاسات التطور التكنولوجي على مستوى المعيشة ومستويات الانتاجية في الأجل الطويل، مع الأخذ في الاعتبار أن التنافسية هي ذات طبيعة ديناميكية متغيرة؛ وضمن هذا الاتجاه يمكن الاقتصار على التعاريف التالية:

- تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE

أما منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي **OCDE** ، فقد عرفت التنافسية على أنها: "القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج، وفي الوقت نفسه المقدر على التعرض للمنافسة الدولية".¹ كما تعرفها أيضا بأنها: "قدرة المؤسسات، الصناعات والمناطق على توليد وبصورة مستدامة دخل ومستوى تشغيل عوامل الإنتاج ذوي مستوى عال نسبيا، مع التعرض للمنافسة الدولية".² كذلك عرفت المنظمة التنافسية على أنها: "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على

¹ كمال رزيق وباسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

² CNUCED, Liens entre la concurrence, la compétitivité et le développement, note thématique, Genève, 23/05/2002, p : 03.

المداخل الحقيقية لشعبها وتتوسع فيها على المدى الطويل".¹

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي

يعد المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF (World Economic Forum)، أيضا من أهم الهيئات التي أعطت موضوع التنافسية النصيب الأكبر من اهتماماتها من خلال إصدار هذا المنتدى لتقارير تعنى بالتنافسية على مستوى الدولة أو الاقتصاد. وفيما يأتي سيتم التطرق إلى أهم اهتمامات المنتدى فيما يخص التنافسية.

فقد عرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية في تقريره لسنة 2005-2006، على أنها: "مجموع العوامل، السياسات والمؤسسات التي تهدف إلى تحديد مستوى مرتفع لإنتاجية دولة ما، ومن ثمة تحقيق مستوى الاستقرار الذي يمكن أن يصل إليه اقتصاد دولة معينة، والتي تنمو بسرعة في المديين المتوسط والطويل".²

في حين اعتمد التقرير لسنة 2014 توجهها آخر لتنافسية الدولة، وحدد ما أطلق عليه الأعمدة الاثنا عشر (12) للتنافسية، والمتمثلة في المؤسسات، البنية التحتية، البيئة الكلية، الصحة والتعليم الابتدائي، التعليم العالي، فاعلية الاسواق، فاعلية سوق العمل، تطور السوق المالية، الاستعداد التكنولوجي، حجم السوق، تطور التجارة والابداع. وعلى أساسها عرفت أنها مجموعة من الهيئات، السياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية دولة معينة، هذه الانتاجية تمثل بدورها مستوى الاستقرار الذي يسعى الى تحقيقه اقتصاد ما. فالتنافسية حسب هذا المنتدى هي القدرة على المحافظة على أعلى مستوى من الدخل.³

كما اعتنى المنتدى الاقتصادي العالمي بموضوع التنافسية من خلال توجيه اهتماماته الرئيسية إلى أولوية دراسة تنافسية الدول، وكل الجوانب المتعددة المتعلقة بها. ولهذا كله يملك المنتدى برنامجا خاصا بالتنافسية يسمى ببرنامج التنافسية العالمي يعنى بجانبين أساسيين هما: إصدار التقارير السنوية وتنظيم أوراق وحلقات عمل.

ويهدف برنامج التنافسية العالمي إلى مساعدة الدول على ترقية اقتصاداتها من خلال نشر بحوث حول التنافسية الوطنية والإقليمية، بالإضافة إلى حلقات وندوات عمل. وتجدر الإشارة هنا إلى ذكر أهم التقارير التي يدأب برنامج التنافسية العالمي على إصدارها سنويا وهي:

• تقرير التنافسية الكونية

أصدر المنتدى أول تقرير له في موضوع التنافسية سنة 1979 بسويسرا، وهو تقرير سنوي يهدف كدراسة تحليلية إلى تقييم ومناقشة أهم المحاور الخاصة بالتنافسية، بالتعاون مع مائة واثنين

¹ يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09/08 مارس، 2005، جامعة ورقلة .

² World Economic Forum, The global competitiveness report, 2005-2006, p: 13.

³ World Economic Forum, The global competitiveness report, 2014-2015, p: 04.

وعشرون (122) شريك عبارة عن معاهد بحث متخصصة في كل أرجاء العالم، وهيئات دولية لعينة من الدول، الاقتصادات والمناطق، وعددها في آخر تقرير الذي صدر في عام 2014، 144 دولة.¹

• تقرير تنافسية أفريقيا

بالإضافة إلى تقرير التنافسية الكونية، يصدر المنتدى تقريرا حول تنافسية أمم أفريقيا والذي يشمل ثمانية وثلاثين (38) دولة إفريقية في التقرير للسنة 2012-2013، مستعينا بأكثر من مائة (100) مؤشر فرعي للركائز الاثنيتي عشر المذكورة سابقا والتي تسمح بقياس تنافسية هذه الدول، والذي تضمن خمسة دول عربية هي الجزائر، مصر، موريتانيا، ليبيا والمغرب.²

ويهدف تقرير تنافسية أفريقيا إلى تركيز اهتمام رجال الأعمال على المنطقة، وإيجاد نقاط قوة وضعف في بيئة الأعمال المحلية الخاصة بكل دولة افريقية، وبالتالي جعله أداة لمتخذي القرار من أجل اكتشاف معوقات النمو، والتخلص من العقبات التي تؤثر على الاندماج في اقتصاد عالمي مبني على المعرفة.

• تقرير التنافسية العربية

أصدر المنتدى تقريره الخامس للتنافسية العربية لعام 2012-2013، بعد أن أصدر التقرير الأول منذ 2002 في محاولة تحليل، تصنيف ومقارنة الاقتصادات العربية كإقليم حيث بلغ عدد الدول العربية المدرجة ثلاث عشر (13) دولة. وتناول التقرير النقاط التي يجب على الدول العربية أن تأخذها بعين الاعتبار، لتعزيز قدراتها التنافسية والكشف عن أبرز التحديات التي تعرقل التنافسية العربية.³

• تقرير تكنولوجيا المعلومات العالمي

صدر أول تقرير في تكنولوجيا المعلومات سنة 2001، ومنذ ذلك الوقت والتقرير يسعى إلى قياس درجة مساهمة ومشاركة واستفادة الدول من تطورات وتغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي يبلغ عددها مائة وثمانية وأربعون (148) دولة بالنسبة للتقرير الصادر سنة 2014، بالإضافة الى مدى مشاركتها في الشبكة المعلوماتية العالمية، باعتبار أن التكنولوجيا تعتبر محركا رئيسيا للنمو الاقتصادي.⁴

- تعريف معهد التنمية الإدارية

يعد المعهد الدولي للتنمية الإدارية **International Management Development IMD**، من أهم المعاهد الأكاديمية التي دأبت ولازالت على الاهتمام بمجال التنافسية العالمية والتي تخص الدول. ويبرز اهتمامها في إصدارها سنويا للكتاب السنوي للتنافسية العالمية **The World Competitiveness Yearbook**، وهذا منذ عام 1989 بسويسرا. وهو يهدف إلى تحليل وترتيب قدرة الدولة التنافسية،

¹ World Economic Forum 2014-2015, **Op-Cit**, p: 395.

² World Economic Forum, **The africa competitiveness report**, 2012-2013, p: 109.

³ World Economic Forum and European bank, **The arab world competitiveness report**, 2012-2013, p: 08.

⁴ World Economic Forum, **The Global Information Technology Report**, 2014, p: 05.

بالتعاون مع سبعة وخمسين (57) معهدا وهيئة مستقلة من أجل ترتيب ستين (60) دولة واقتصادات إقليمية.¹

ويهتم الكتاب السنوي الذي يصدره المعهد الدولي للتنمية الإدارية من خلال نظريته الشاملة لمصطلح التنافسية واعتبارها مصطلحا متعدد الأبعاد والأوجه، ودائما فيما يخص تنافسية الدولة أو الأمة. ويعرف المعهد التنافسية على أنها: " مجال من مجالات اقتصاد المعرفة، الذي يحلل الواقع والسياسات التي من شأنها أن تساهم في قدرة البلد على خلق المناخ الذي يساهم في استدامة تحقيق القيمة المضافة واستقرار أكبر للمواطنين." ²

من التعريف السابق يعتبر المعهد الدولي للتنمية الإدارية التنافسية، كمجال جديد من اقتصاد المعرفة الذي بدأت تظهر حوله دراسات ونقاشات مع بداية الثمانينات. لكن يبقى هذا المفهوم لا يخلو من التعبير والقياس الكمي التي يعتمد عليها كثيرا في تحليل قياس وترتيب الدول والاقتصادات من حيث تنافسيته دوليا.

من جهة ثانية أشار المعهد إلى أن التنافسية كمجال من مجالات اقتصاد المعرفة، يسعى إلى تحليل البيئة المحيطة بالدول التي تتميز من ناحية؛ بالجانب الطبيعي الذي لا يؤثر فيه العمل الإنساني إلا بالشيء اليسير، ومن ناحية أخرى بيئة تتميز بتأثيرها بالعديد من السياسات التي يمكن تغييرها وتكييفها. هذه البيئة بوجهيها تؤثر بدورها على تنافسية الدول من خلال إيجاد التوافق والتكيف مع مظاهر بيئية طبيعية وكيفية التعامل معها من خلال سن القوانين وانتهاج السياسات الملائمة التي من شأنها خلق والحفاظ على التنافسية وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد.

وبالتالي الهدف من تحقيق، خلق والمحافظة على التنافسية من وجهة نظر المعهد هو تحقيق الاستقرار المعيشي، ونوعية حياة أفضل للشعوب أو المواطن من خلال ظروف معيشية أفضل، خلق الثروة ونوعية حياة مثلى، خاصة تلك المتعلقة بالمظاهر غير الاقتصادية، أي الاحتياجات الاجتماعية، الثقافية والمعرفية، وهنا تكمن أهمية التنافسية التي لا تعتمد فقط على الجانب الاقتصادي للدولة.

- تعاريف أخرى لتنافسية الدولة

سيتم التعرض هنا إلى أهم تلك التعاريف التي صدرت من هيئات ومؤسسات دولية ومحلية، التي اعتنت بالتنافسية كمفهوم متعدد الجوانب والأبعاد، والتي من أجله أنشأت مجالس وطنية للتنافسية، ومن أهمها ما يلي:

¹ IMD, World Competitiveness Yearbook, 2004 , p :754

² IMD , World Competitiveness Yearbook , 2003 , p : 702.

• تعريف مجلس السياسة التنافسية الأمريكية

يعتبر مجلس السياسة التنافسية الأمريكية من أهم الهيئات في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تعنى بموضوع التنافسية، وتربطه مباشرة بأجهزة صناعة القرار الأمريكية. ويظهر ذلك جليا في إصدارها سنويا تقريرا حول تنافسية الاقتصاد الأمريكي، وجعله في متناول رئيس الولايات المتحدة الأمريكية. ويعرف التقرير الأمريكي التنافسية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأدواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".¹ هو تعريف مازال يبقي عليه مجلس السياسة التنافسية الأمريكية كما هو دون أي تغيير في تقاريره السنوية، لكن أصبح ينظر لمفهوم التنافسية من ناحية أخرى أكثر تجديدا؛ وهو ناحية الأولويات، أي أولويات السياسة الأمريكية لترقية تنافسية الاقتصاد، وهي تلك الخاصة بالجانب المعرفي والتقني الذي يعتبر بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية مصدر تفوقها وتميزها عن الدول الأخرى. لذلك دعا تقريرها الصادر عام 2001، إلى جدوى الاهتمام بالسياسات الابتكارية والمبادرات الخلاقة ودعمها من خلال التشجيع المستمر للبحوث العلمية والمهارات الفردية.

• تعريف الاتحاد الأوروبي

بدوره اعتنى تقرير التنافسية للاتحاد الأوروبي بإيجاد تعريف للتنافسية وعرفها على أنها: "القدرة على تحسين مستوى المعيشة بصفة مستديمة للمواطنين، وتوفير مستوى عالٍ من الشغل والترابط الاجتماعي".² ويهدف الاتحاد الأوروبي للوصول إلى درجة تمكنه من أن يكون الأكثر تنافسية، ويتمتع باقتصاد ديناميكي مبني على المعرفة والوسائل التقنية الأكثر حداثة، مع توفير وظائف أكثر وأحسن وترابط وتكافل اجتماعي أمثل.

2- التنافسية حسب مستوى التحليل القطاعي

ويتعلق الأمر بمفهوم التنافسية على مستوى الصناعة، والمقصود بهذه الأخيرة مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة عنها. ولأن مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة يتداخل مع حد كبير مع مفهوم تنافسية المؤسسة على اعتبار أن الصناعة مشكلة من مجموع المؤسسات، فإن العديد من الكتابات ترى أن مفهوم التنافسية على مستوى الصناعة يتشابه مع مفهوم تنافسية المؤسسة، وهو ما دفع ببعضهم إلى القول أن الصناعة التي تتمتع بالقدرة التنافسية هي التي تحتوي على مؤسسات لديها القدرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية وبشكل تحقق أرباحا على أساس مضطرد.³

¹ Council on Competitiveness, **US competitiveness report**, 2001, p: 02.

² Michèle DEBONNEUIL et Lionel FONTAINE, **Compétitivité**, la documentation française, Paris, 2003, p: 13.

³ وصاف سعدي ومحمد قويدري، **مركبات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري**، مقالة منشورة في مجلة: مجلة العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003، ص: 118.

3- التنافسية حسب مستوى التحليل الجزئي

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هو كما يقول بول كروغمان KRUGMAN Paul المستوى الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية، لأن المؤسسات هي التي تتنافس فيما بينها فعليا وليست الدول أو الصناعات، وقد تعددت تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة والتي من أهمها¹:
أ- عرفت لجنة الرئاسة الأمريكية المؤسسة التنافسية على أنها: " تلك التي تتمكن من تقديم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق الربح طويل المدى، وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد لمالكيها".

ب- كما عرف ماك فاتريدج Mc FETRIDGE تنافسية المؤسسة من خلال ربطها بمؤشراتها، بحيث يرى بأن: " تنافسية المؤسسة يمكن أن تتحقق في حال ما اذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الانتاجية، والارباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية، على ألا يكون ذلك على حساب الارباح".

ج- في حين بورتر PORTER عرف التنافسية من خلال اكتساب المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية والتي تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة.

د- أما فرحات غول فيرى أن المؤسسة التنافسية هي تلك المؤسسة التي استطاعت أن تسيطر على القطر الذي تنشط فيه، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها، ومن أجل وصول المؤسسة الى هذه الدرجة من التنافسية فانه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر، والتي من بينها السعر، الجودة وصورة المؤسسة، وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر اقبالا وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة.²

من التعريفات السابقة، يلاحظ أن التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية تتمحور أساسا حول توفر مجموعة من المؤشرات أو المعايير الاقتصادية، حيث أن كل منظر أو باحث ركز في دراسة التنافسية على المستوى الجزئي على جانب معين من أدائها، وهنا يمكن التطرق الى المؤشرات التالية:³

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص: 25.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 86.

³ أحمد بلالي، المرجع السابق، ص: 27.

- مؤشر خلق القيمة

والمقصود به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها، والاستمرار في ذلك حتى لو تطلب الامر الدفع أكثر مادامت القيمة التي تم خلقها لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر.

- مؤشر الربحية

ويتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق ربح يكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل الصناعة، وأن تستمر في ذلك على المديين المتوسط والطويل.

- مؤشر التميز

ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة على منافسيها إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو من خلالهما معا، ويعتبر التميز كمحصلة مباشرة لعملية خلق القيمة وكسبب لتحقيق الربحية.

- مؤشر الحصة السوقية

وخاصة فيما يتعلق بتحقيق حصة مرتفعة على مستوى السوق الدولية، وبالتالي زيادة المساهمة في التجارة الدولية، غير أن هذا المعيار يجب أن يكون مصاحبا لتحقيق الأرباح، وإلا أدى بالمؤسسة الى نتائج سلبية، لأن السعي مثلا وراء وضعية الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد تؤدي بالمؤسسة كما يقول بورتير PORTER إلى الخروج نهائيا من السوق.

- مؤشر المساهمة في النمو

أي ما يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي القومي ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

ثانيا: مداخل صناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية

لقد برزت في هذا السياق عدة مداخل للتعامل مع تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ولقد اختلفت في تحديد العناصر المحددة للتنافسية، مع أنها تشترك معها في بعض النقاط، هذه المداخل تتمثل في التالي:

1- مدخل المنظمة الصناعية

حسب هذا النموذج فإن الصناعة التي تختارها المؤسسة للعمل ضمنها سيكون لها التأثير الكبير والقوي على أدائها أكثر من الخيار الذي يتخذه المدراء من داخلها، وبالتالي تظهر هنا أهمية البيئة الخارجية في تحديد مدى تنافسية المؤسسة الاقتصادية. لذلك فإن هذا النموذج يجبر المؤسسة على اكتشاف الصناعة الأكثر جاذبية والتي يمكن أن تتنافس فيها. ونظرا لأن أغلب المؤسسات تمتلك موارد استراتيجية متشابهة والتي يمكن أن تنتقل بسهولة بين المؤسسات، فإن درجة المنافسة يمكن أن تزداد فقط

عند اكتشاف الصناعة ذات الامكانيات عالية الربح، وتتعلم كيفية استخدام مواردها في تنفيذ الاستراتيجية التي تتلاءم مع الخصائص الهيكلية لتلك الصناعة.¹

والشكل البياني (1-6) يوضح نموذج المنظمة الصناعية الذي يفترض أن خصائص البيئة الخارجية وليس الموارد الداخلية الفريدة للمؤسسة هي المحدد الرئيسي للعوائد وبالتالي التنافسية.

2- المدخل المستند على الموارد

يعتمد أصحاب هذا المدخل على قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، وبالتالي هم يركزون على البيئة الداخلية نقيض مدخل المنظمة الصناعية. ولقد أكد كل من ويت وماير WIT&MEYER أن هذا المدخل يعتمد على بناء قدرات مميزة وفريدة، لكن هذه العملية تحتاج الى جهود مكثفة وطويلة الأمد، ولها نتائج ايجابية وسلبية.²

فالنتائج الايجابية تتمثل في صعوبة تقليد القدرات المميزة من قبل المنافسين، مما يمنح المؤسسة تنافسية عالية نتيجة التطوير المستمر لهذه القدرات. أما النتائج السلبية فتكمن في معاناة المؤسسة في البحث عن قدرات مميزة جديدة نتيجة العمليات المرهقة والمتعبة اذا تطلب السوق ذلك .

لهذا فان مدخل الموارد يستند الى فكرة مفادها أن المؤسسات الاقتصادية تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد التي توفر لها الأساس الذي تتبع منه استراتيجياتها. وبالتالي فإن الموارد تمثل المصدر الرئيسي للعوائد والأرباح التي تحصل عليها المؤسسات، أي الاختلاف في أداء المؤسسات يعود بالدرجة الأولى الى الموارد التي تمتلكها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها، كما يفترض ذلك مدخل المنظمة الصناعية.³

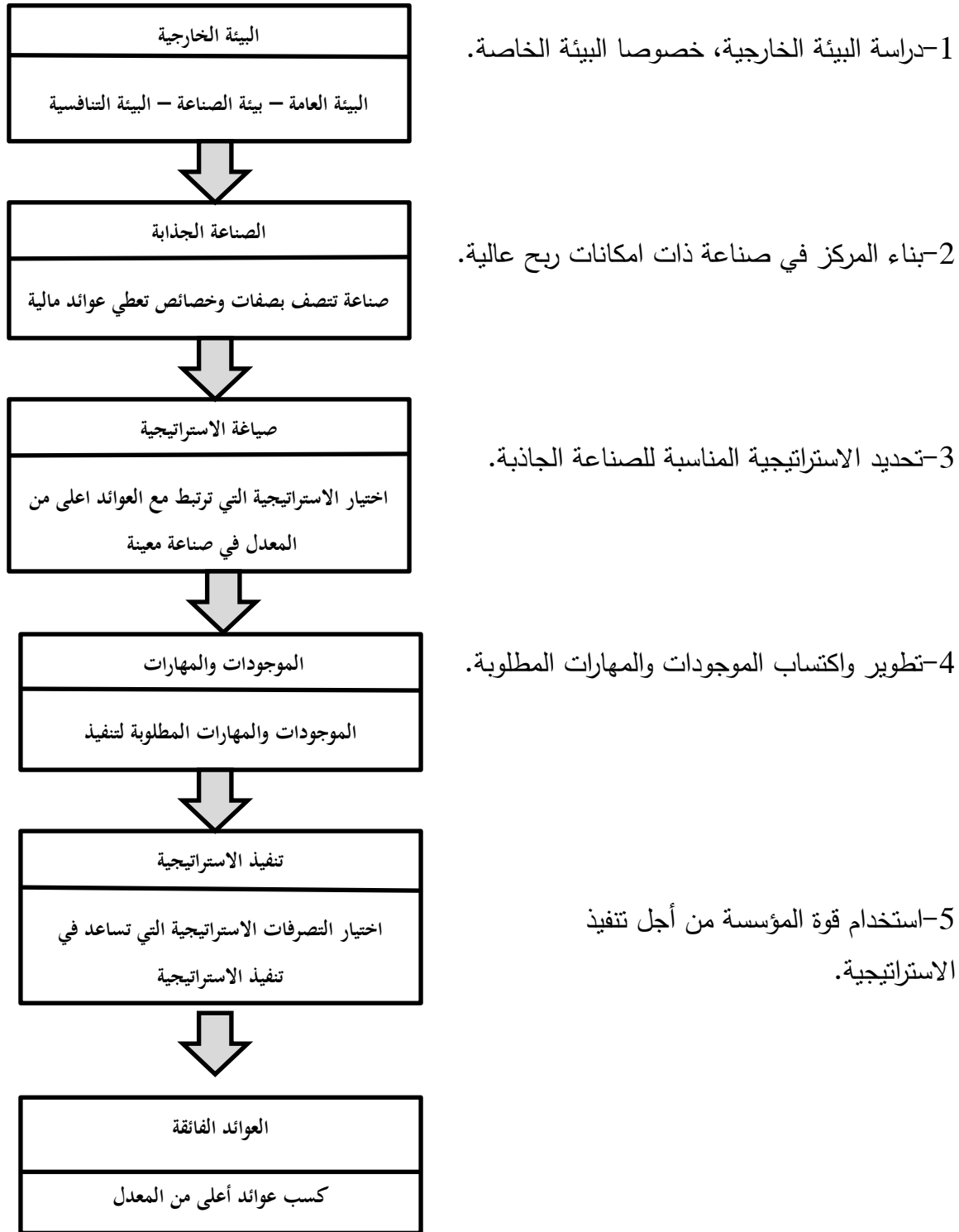
فالمراد والقابليات تمثل أساس الميزة التنافسية عندما تكون: قيمة، نادرة ومكلفة في التقليد، وليس لها بدائل قريبة. ويوضح الشكل البياني (1-7) المدخل المستند على الموارد.

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 175.

² سعد علي العنزري وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 181.

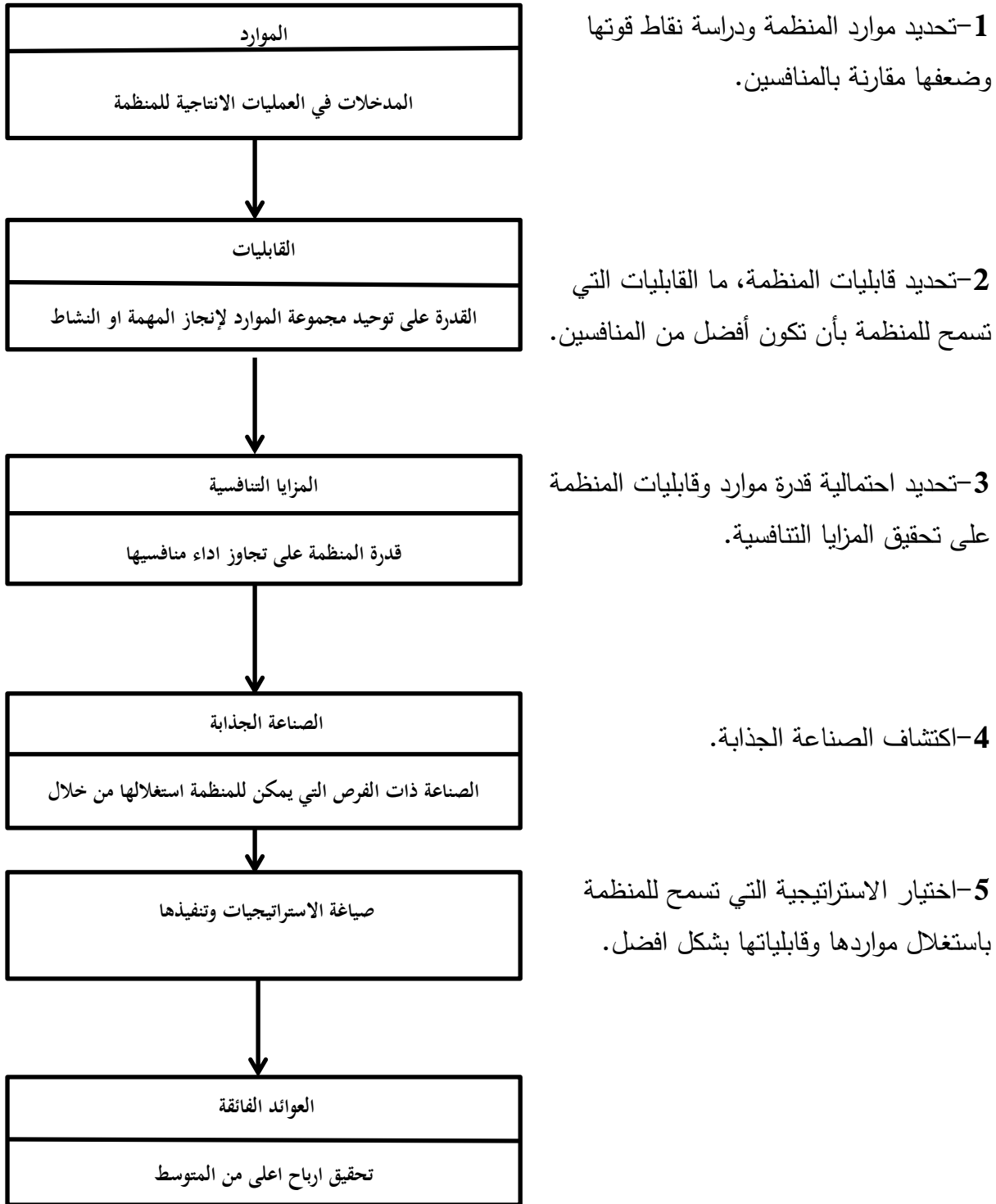
³ محمد حسين العيسوي وآخرون، المرجع السابق، ص: 178.

الشكل رقم (1-6): مدخل نموذج المنظمة الصناعية للتنافسية



المصدر: محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص:176.

الشكل (1-7): المدخل المستند للموارد في التنافسية



المصدر: سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص:182.

3- مدخل أصحاب المصالح

قد يرجع أول استعمال لمصطلح المصالح STAKEHOLDERS الى سنة 1963 من قبل معهد ستانفورد للأبحاث Stanford Research Institute ، حيث تم تعريف أصحاب المصالح على أنهم: "مجموعة من الأفراد بإمكانهم أن يؤثروا في انجاز أهداف المؤسسة وأن تتأثر بتحقيقها، وبالتالي المؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصالح معا".¹ ولقد اشار دافت DAFT الى أن أصحاب المصالح هم: "مجموعة من الأفراد داخل وخارج المؤسسة، والتي لها مصلحة بأداء المؤسسة، وتختلف ردود أفعال المؤسسة الاقتصادية تجاههم باختلاف ما ينتظرون منها".²

ولما كان لأصحاب المصالح التأثير الحيوي على نجاح وتميز المؤسسة الاقتصادية، تم التركيز على اعتبارها نظرية بحد ذاتها، وأما أول من اعتمدها كنظرية فكان انسوف ANSOFF وهو أول من استعمل عبارة نظرية أصحاب المصالح سنة 1968، عند تحديده الأهداف التنظيمية إذ لاحظ أنه من مسؤولية المؤسسة الاقتصادية أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة بها.³ لكن ما علاقة تحقيق التنافسية بأصحاب المصالح؟ إن مدخل أصحاب المصالح يعد من أحدث المداخل التي على أساسها تتمكن المؤسسة من صناعة تنافسياتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحليل أصحاب المصالح وإدارتهم، ويقصد هنا بتحليل أصحاب المصالح أي تحديدهم وترتيبهم وربطهم بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، في حين القصد من إدارة اصحاب المصالح، أي العملية التي تشمل الاتصال، التفاوض، التعاقد معهم وتحفيزهم للعمل بالطريقة التي تخدم المؤسسة.

ولهذا فان الحصول على دعم ومساندة أصحاب المصالح يعد في حد ذاته تحديا بالنسبة للمؤسسة، وضرورة استراتيجية للرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وتفادي تصادم المصالح بينها وبين هذه المجموعات. أما فيما يخص تصنيف مجموعات أصحاب المصالح، فمن الممكن تقسيم أصحاب المصالح الى: أصحاب المصالح من الداخل وأصحاب المصالح من الخارج.

أما أصحاب المصالح من الداخل فهي المجموعة التي تضم: حملة الأسهم، العاملين بمن فيهم المدراء وأعضاء مجلس الادارة. في حين أصحاب المصالح من الخارج فيتمثلون في: الزبائن، الموردون، الدائنون، الحكومة، المجتمع المحلي والجمهور بصفة عامة.⁴ ولقد ورد تصنيف آخر لأصحاب المصالح، وهم كالآتي:⁵

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 81.

² Richard L. DAFT, New era of management, Thomson, south western, 2nd edition, USA, 2008, p: 151.

³ عيسى حيرش، المرجع السابق، ص: 84.

⁴ محمد حسين العيساوي، المرجع السابق، ص: 156.

⁵ سعد علي العززي وجواد محسن راضي، المرجع السابق، ص: 186.

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

- أصحاب المصالح الأساسيون: وهم أولئك الذين لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات المؤسسة وهم: أصحاب الأسهم، العاملون، المستثمرون، الزبائن والموردون.
- أصحاب المصالح الثانويون: وهم الذين يملكون تأثيرا غير مباشر على المؤسسة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها. ويتضمن ذلك جماعات الضغط وجماعات الصحافة الذين يقطنون ضمن شبكة الأعمال والشبكات الاجتماعية للمؤسسة.

الجدول رقم(1-2): أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة من قبلهم

أصحاب المصالح	ما يساهمون به	ما يتوقعون الحصول عليه
داخل المؤسسة		
<ul style="list-style-type: none"> • المساهمون • المديرون • الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> • النقود ورأس المال • المهارات والخبرات • المهارات والخبرات 	<ul style="list-style-type: none"> • الأرباح والارتقاء بقيمة الاسم والحصص • الرواتب والامتيازات الأخرى، والمكانة والقوة • الأجور والاستمرارية في العمل، الترقية والأمن الوظيفي
خارج المؤسسة		
<ul style="list-style-type: none"> • الزبائن • الموردون • الحكومة • المجتمع • الجمهور العام 	<ul style="list-style-type: none"> • الإيرادات • مدخلات • وضع قواعد تحكم ممارسات المؤسسة • تهيئة البنى التحتية • بناء وتشكيل السمعة، تعزيز ولاء الزبائن، وبناء رأي عام ايجابي 	<ul style="list-style-type: none"> • الجودة والأسعار • إيرادات من تزويد المؤسسة بالمدخلات • منافسة عادلة ونزيهة • فرص العمل، الالتزام بتسديد الضرائب والافصاح عن نتائج المؤسسات • الفخر والاعتزاز المجسدة لروح المواطنة الصالحة

المصدر: ظاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، الاردن، 2009، ص: 57.

4-مدخل بورتر للتنافسية

قام بورتر PORTER ببناء نموذج لقوى خمس التي حسبته تمكن المؤسسة الاقتصادية من تقييم جاذبية الصناعة للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يمثل في حد ذاته هدف الاستراتيجية التنافسية. هذا النموذج يتمثل في تحديد هيكل الصناعة، ولأن هدف المؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أرباح من خلال

الحصول على حصص سوقية وتوسيعها، الأمر الذي يجعلها حسب بورتر تتعرض لقوى وهي في حقيقة الأمر تعد تهديدات والتي حددها في القوى التالية: تهديد دخول منافسين محتملين، تهديد المنافسة بين المؤسسات القائمة، تهديد المنتجات البديلة، تهديد الزبائن وتهديد الموردين. في حين أضاف كل من ويلين وهانغر WHEELEN و HUNGER سنة 2004، القوة السادسة والتي تتمثل في تهديد أصحاب المصالح. والشكل البياني (1-8) يوضح مكونات نموذج بورتر للقوى التنافسية.

فالقوة الجمعية لهذه القوى الخمسة (1+) * المحركة للتنافس تحدد الأرباح المحتملة للصناعة. وقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح في الصناعة المعينة، وبالتأكيد فان هذه المحركات تختلف من صناعة الى أخرى، كما ويمكن أن تتغير كلما تطورت الصناعة وتنامت، ولذلك فان الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة تعتمد بشكل كبير على انتقاء الصناعة الجذابة، وفهم القوى التنافسية المكونة لهيكل الصناعة بطريقة أفضل من المنافسين، وبنفس الدرجة تعتمد على اختيار موضع استراتيجي ملائم، ولأجل ذلك فان صياغة استراتيجية تنافسية للمؤسسة يعتمد على تحقيق التوافق والانسجام بين اختيار الصناعة الجذابة والتموضع في سوق ملائم.¹

أما القوى التي تؤثر على جاذبية الصناعة فيمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

أ- تهديدات الداخلين الجدد

يصبح الداخلون الجدد بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية تهديدا متزايدا الخطورة كلما اتسمت بضعف حواجز الدخول، أو بتعبير آخر كلما قامت المؤسسة الاقتصادية بتصميم وبناء حواجز دخول قوية، كلما كان ذلك حاجزا أمام دخول منافسين محتملين، فهذه العوائق تحد من رغبة وطموح مؤسسات من منافسة المؤسسات الحالية، وتتمثل أهمها في التالي:²

- اقتصاديات الحجم لارتفاع قيمة الاستثمارات فيها؛
- تمييز المنتج من خلال: خلق صورة قوية، ولاء الزبائن، توفير خدمات متميزة، وحملات اعلانية متفردة؛
- متطلبات رأس المال الضخمة؛
- امكانيات التوصل الى قنوات التوزيع؛
- سياسات الحكومة.

* بالرغم من إضافة القوة السادسة الا أن النموذج يبقى محافظا على التسمية الأصلية له وهي نموذج بورتر للقوى الخمسة.

¹ سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، المرجع السابق، ص-ص: 187-188.

² Gérard GARIBAL, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002, p: 146.

ب- القوة التفاوضية للموردين

بإمكان الموردين أن يمارسوا قوة تفاوضية على المؤسسة الاقتصادية التي تنافس من خلال وسائل وأدوات ويصبح لديهم قوة نفوذ وتأثير على القدرة التنافسية للمؤسسات، ومن أهم هذه الأدوات يمكن ذكر:¹

- شدة تركيز الموردين، ووجود عدد قليل منهم يجهزون عددا كبيرا من المؤسسات؛
- ارتفاع تكلفة التحويل من مورد الى آخر؛
- بعض المؤسسات تستخدم موارد تموينية لامادية كمكاتب الاستشارات، نوادي الرياضة، ومؤسسات التكوين، وهي تحتاج الى توريد من نوع خاص والمتمثل في موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءات عالية، الأمر الذي يجعلها أمام تهديد لقوة تفاوضية لنوع خاص من الموردين وهم الموارد البشرية.

ج- القوة التفاوضية للزبائن

يؤثر الزبائن على اللعبة التنافسية في الصناعة من خلال قدرتهم على إجبار المؤسسات على تخفيض أسعارها، فهم يمتلكون قوة تفاوضية عالية عندما تتحقق بعض من العوامل التالية:²

- يشتري الزبائن جزءا كبيرا من مخرجات الصناعة؛
- انخفاض تكاليف التحويل الى منتج اخر؛
- احتمال امكانية الزبائن للتكامل الى الخلف من خلال تصنيع المنتجات نفسها.

د- تهديد المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي المنتجات التي تقدم نفس الوظائف التي تقدمها منتجات الصناعة غير أنها من خارج الصناعة، ويعتمد تأثير تهديداتها على تكاليف التحويل التي يتحملها الزبون بالإضافة الى السعر والجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات العاملة في الصناعة.³

هـ- كثافة المنافسة الموجودة في الصناعة

إن القوى أو التهديدات التي ذكرت سابقا تؤثر بشكل واضح على الكثافة التنافسية بين المؤسسة ومنافسيها الحاليين، وتزداد حدة هذه الكثافة كلما كانت حواجز الدخول الى الصناعة ضعيفة، قوة المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين والزبائن مرتفعة بالإضافة إلى جدية تهديد دخول منافسين محتملين جدد. وبالتالي فانه كلما كانت الكثافة التنافسية مرتفعة كلما كانت جاذبية الصناعة منخفضة.⁴

¹ Gerry JOHNSON et autres, **Stratégique**, Pearson education, 8^{eme} édition, France, 2008, p-p : 75-76.

² سعد علي العنزي وجواد محسن راضي، **المرجع السابق**، ص:190.

³ المرجع نفسه، ص: 191.

⁴Gerry JOHNSON et autres, **Op-Cit**, p: 79.

ولقد أرجع بورتر اختلاف الكثافة التنافسية إلى مجموعة من العوامل من أهمها: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، التكاليف الثابتة وتنوع المنافسين.

و- قوة اصحاب المصالح

وهي القوة التي تمت الاشارة اليها آنفا، ولا تقل أهمية عن القوى الخمس، ولقد تم التركيز هنا على مصالح الهيئات العمومية أي الدولة، فهي لديها القدرة والسلطة على تغيير امكانيات المؤسسات

- الاقتصادية على توليد الأرباح والتدخل في اللعبة التنافسية. هذا التدخل يمكن أن يأخذ المظاهر التالية:¹
- القدرة على سن القوانين والتشريعات التي تنظم النشاط الاقتصادي من خلال الضرائب، الرسوم، قانون العمل، قانون الأسعار، وحماية البيئة وغيرها من القوانين؛
 - الحماية، من خلال إقامة حواجز دخول لحماية بعض القطاعات من المنافسة الاجنبية، وهذا من خلال عدة أدوات من بينها: نظام الحصص، الحقوق الجمركية وغيرهما؛
 - الدور السياسي البحت الذي تعتمد عليه الدولة، ففي حالات بإمكانها أن تطبق حصارا اقتصاديا، أو تقييد التبادلات التجارية مع بعض الدول.

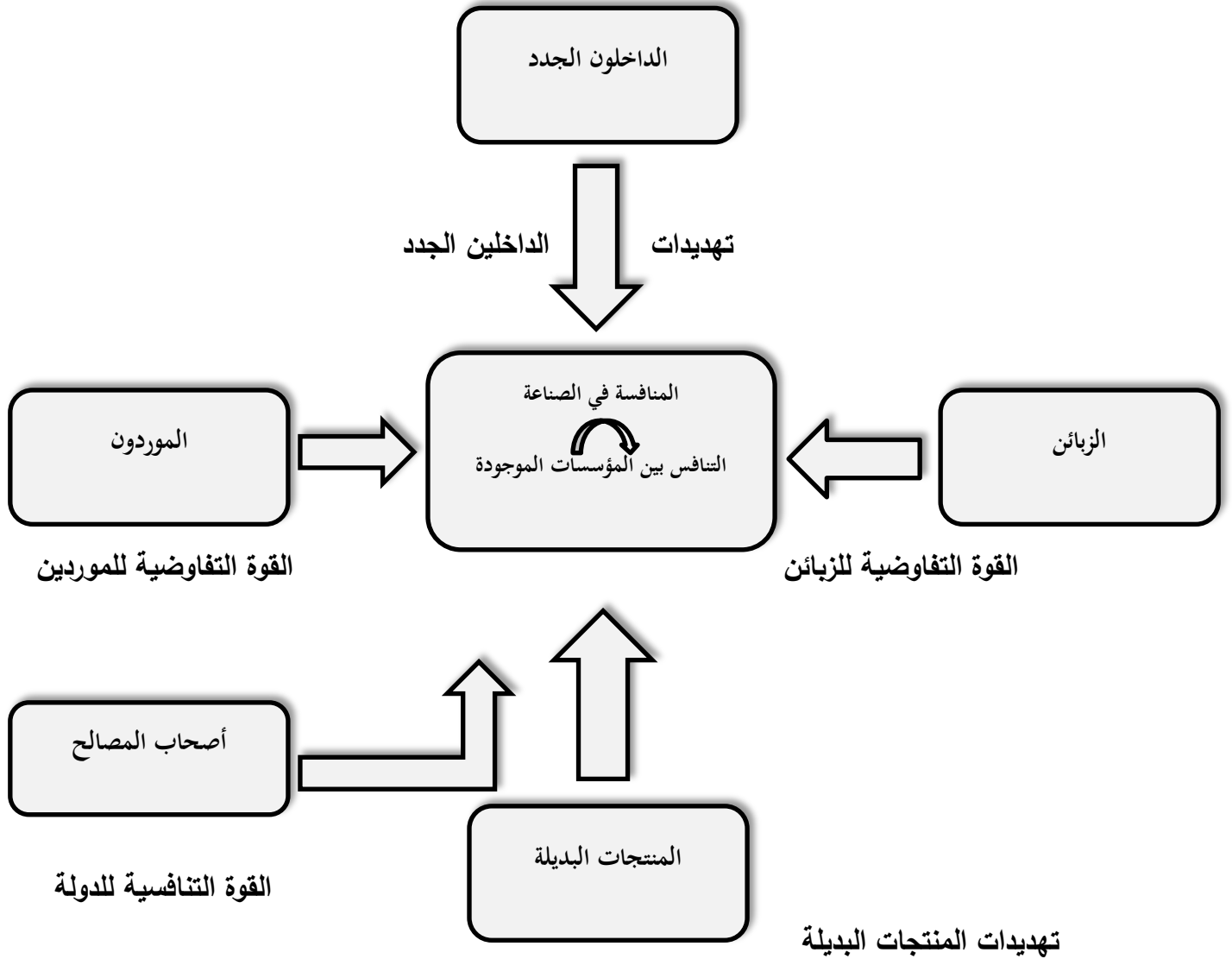
بالتأكيد، ليس الهدف من هذا النموذج مجرد ترقيم وتحديد القوى الخمس، بل هو عملية هيكلتها لتحديد ما يسمى العوامل الأساسية للنجاح*. وعوامل النجاح الأساسية القصد منها هي العناصر الاستراتيجية التي يجب التحكم فيها من أجل الحصول على ميزة تنافسية، لهذا فإن تحديد هذه العوامل يعد النتيجة الأساسية المرجوة من تحليل قوى التنافس حسب بورتر.²

¹ Idem, p: 77.

* Facteurs clés de succès.

² Idem, p: 81.

الشكل رقم (1-8) : نموذج القوى الخمس (1+) لبورتر PORTER



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص:88.

ثالثاً: الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تهتم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية الدولية والمحلية الى تبني مفاهيم وممارسات إدارية مستجدة باستمرار، لطبيعة بيئة الاعمال التي تعمل ضمن متغيراتها المتعددة والمعقدة في نفس الوقت. ولعل الذكاء الاقتصادي يعد بجدارة الآلية التي بفضلها تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على قدرة تنافسية متميزة.

هذه القدرة التنافسية تتحدد بمدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على دراسة السمات المعاصرة

والاستفادة منها، وتحويلها الى أفكار وقيم وممارسات ادارية ممثلة في استراتيجيات جديدة.¹

¹ أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص:20.

وبالنظر الى مداخل صناعة التنافسية المذكورة سابقا، فإنه وبالإعتماد على المقاربة النظامية كمنهج استمرارية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، يمكن التوصل الى أن التنافسية يمكن صناعتها وبنائها على أساس الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية ناجعة لأسباب متعددة، ولعل أهمها يتمثل في تضمن الذكاء الاقتصادي لآليات وتقنيات هامة والتي سوف يتم التطرق اليها بالتفصيل في الفصول اللاحقة، وهي تعتبر كاستراتيجيات من خلال اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات والتأثير كبعد ثالث.

ولماذا الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل للتنافسية؟ هنا يمكن القول أن الباحثين في الادارة الاستراتيجية أجمعوا أن المدخل البيئي يعد المدخل الأهم لدراسة مكونات وعناصر الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظاما مفتوحا وديناميكيا، وهو جوهر النظرة الشاملة التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي. بالإضافة الى أن التنافسية حسب هذا المدخل تصنع بالإعتماد على مدخلي المنظمة الصناعية ومدخل الموارد معا، للدور الاستراتيجي الذي تؤديه كل من بيئة الصناعة وموارد المؤسسة في صناعة وبناء مزايا تنافسية.

ولعل التحكم في المزايا التنافسية وتطويرها يتحقق أيضا من خلال حماية الموارد التي أسهمت في بنائها، وهنا تأتي أهمية تصميم استراتيجية متكاملة لتوفير بيئة آمنة للمورد الاستراتيجي الأهم ألا وهو المعلومة. فحماية المعلومة تعني كذلك السيطرة عليها لجعلها شرطا أساسيا للتنافسية. لهذا أمنية المعلومات تمثل عصب الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية.

يبقى عنصر أصحاب المصالح اتجاها آخر من اتجاهات الذكاء الاقتصادي، سواء أكانوا داخليين أم خارجيين فلهم وزن متنامي الأهمية لنجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها للتنافسية، فمن خلال السيطرة أو الخضوع لهذه القوة الاستراتيجية تتحدد ملامح تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وهنا من منظور الذكاء الاقتصادي تعتمد المؤسسة على تقنيات مختلفة لجعل أصحاب المصالح كأداة لصناعة التنافسية. لكل ما سبق، فإن الذكاء الاقتصادي يعتبر سلاحا استراتيجيا مستحدثا بالنسبة لتلك المؤسسات التي تبحث عن التفوق والتميز التنظيميين، وهو مدخل جديد شامل متكامل تتمكن المؤسسة الاقتصادية بفضلها أن تصبح تنافسية.

المطلب الثالث: تحدي أخلاقية بيئة أعمال المؤسسة

أظهرت الممارسات العديدة المتراكمة للمؤسسة الاقتصادية أن الجانب الأخلاقي والقيمي يعد أهم الاعتبارات التي تشكل القرارات والتصرفات لتلك المؤسسات، كما تؤكد الكتابات والدراسات أن الاعتبارات المادية سواء كانت فنية أم مالية، أصبحت متغيرات تابعة أو على الأقل يتضاءل وزنها النسبي، وتراجع ترتيبها بين الاعتبارات، حيث أصبح الاعتبار الأخلاقي والقيمي الإيجابي منه والسلبى هو الأقوى في القرارات والتصرفات في المؤسسات الاقتصادية .

أولاً: المناخ الأخلاقي في المؤسسة

ويتمثل المناخ الأخلاقي في المؤسسة المرآة العاكسة لسلوكياتها، وخاصة الجانب الضمني غير الملموس منها، فهو يعكس التداخل والترابط ما بين المتطلبات القانونية والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك المؤسسة وأفرادها .

1- تعريف المناخ الأخلاقي

المناخ الأخلاقي مكون من مجموعة القيم، المعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الظروف المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح داخلها وخارجها.

أما الأخلاق التنظيمية فهي نتاج تفاعل المصادر الاجتماعية، المهنية والشخصية للأخلاق¹، وهذه الأخلاق التنظيمية عند ممارستها ميدانيا في المؤسسة تشجع الأفراد على التحلي بها، وتمكنهم من اختيار النمط الأخلاقي الملائم في كافة مستويات المؤسسة. بالمقابل لذلك، عندما تسود المؤسسة ممارسات لأخلاقية تصبح كشخص مصاب بالأمراض المعدية، ولقد كشفت البحوث بهذا الشأن، على أن الثقافة التي تستند إلى القيم تعد وسيلة فاعلة بشكل أكبر يضمن تلبية العاملين للمتطلبات الأخلاقية في المؤسسة، ففي غياب هذه المتطلبات تتيح الانتهازية الإدارية للمديرين التصرف بما يحقق مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة ككل.²

أما المرتكزات أو مصادر قوة وتماسك المناخ الأخلاقي في المؤسسة، فهي تتمثل في ثلاثة ركائز أساسية والتي تمكنه من أن يمتلك قوة تأثير ونفوذ في الممارسات الإدارية وهي: الأخلاق المهنية، الأخلاق الاجتماعية، والأخلاق الشخصية.

هذه المصادر الأخلاقية الثلاثة، على المؤسسة أن تجد المزيج الأمثل والتفاعل الصحيح من أجل تحكم أفضل في السلوك التنظيمي للفرد والجماعات داخل المؤسسة، وتمنح المؤسسة صورة ذهنية إيجابية لدى أصحاب المصالح .

ولقد تعرضت الدراسات لتعريف الأخلاق الإدارية أو أخلاق الأعمال، حيث عرفت على أنها: "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح وما هو خطأ."³

¹ طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة، المرجع السابق، ص: 60 .

² المرجع نفسه، ص: 200.

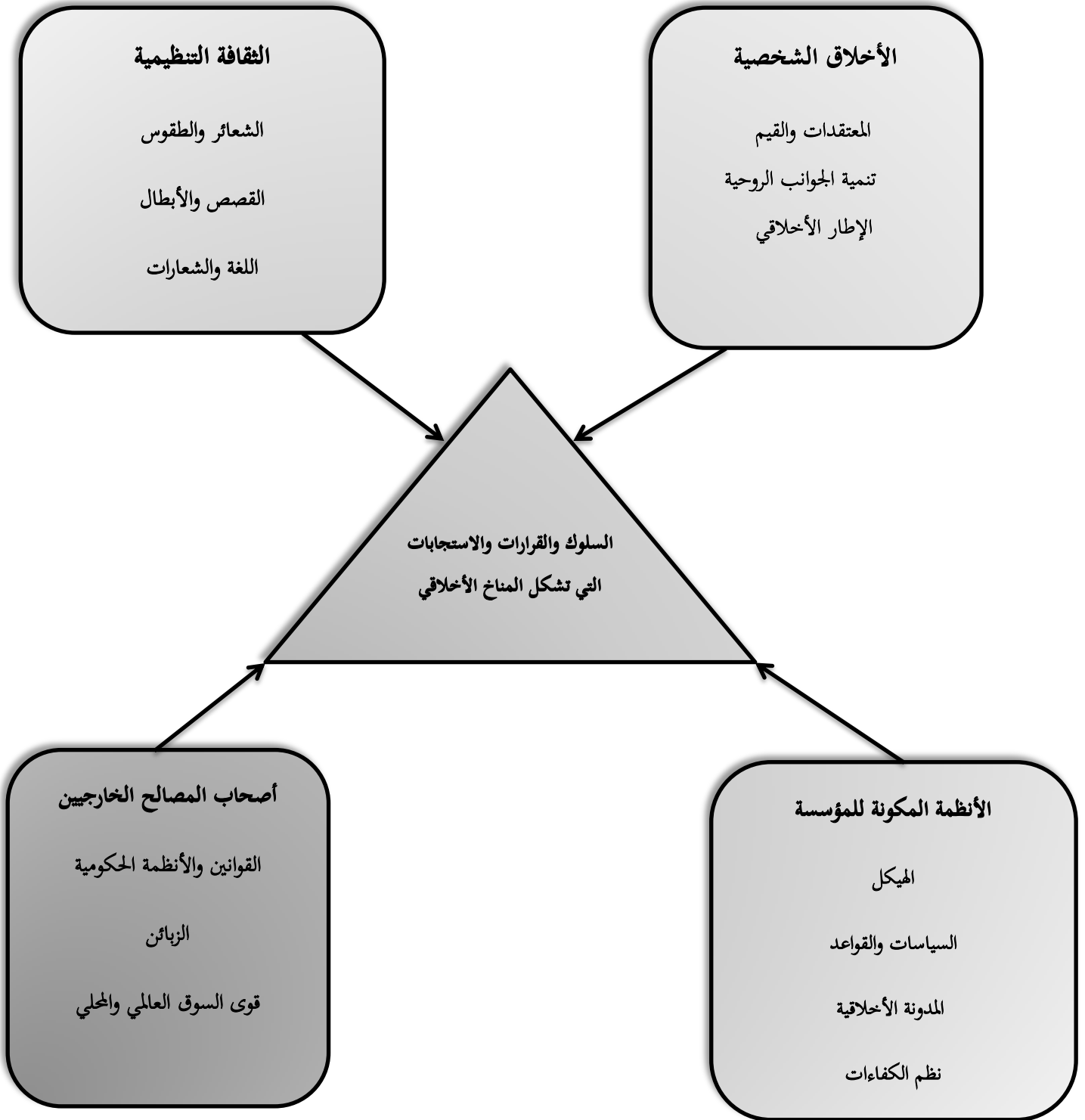
³ بسام حمد الطراونة وباسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 349.

فأخلاقيات الأعمال تشير الى معايير السلوك التي تقود الأفراد وتوجههم في أعمالهم، وهذه الأخلاقيات متشعبة في كل مجال وذات إطار شامل لكثير من الأنشطة الانسانية ذات العلاقة بالأعمال، بل أصبحت المؤسسات تهتم بهذا الموضوع فوضعت المدونات الأخلاقية لموظفيها والعاملين فيها نظرا لكثرة ارتكاب الأخطاء الناتجة عن الإهمال أو الجشع، فمن خلال هذه المدونات تحدد الضوابط السلوكية والمرتبطة بأهداف المؤسسة، رؤيتها واستراتيجياتها في العمل .

2- مقومات المناخ الأخلاقي للأعمال

استنادا لما تم التطرق إليه سابقا، فإن قوة تعزيز المناخ الأخلاقي الخاص بالأعمال أي الذي يمكن تطبيقه في المؤسسة، تستمد من القوى المساهمة في بناء المناخ الأخلاقي للأعمال. والتي يمكن توضيحها في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (1-9):القوى المساهمة في تشكيل المناخ الأخلاقي في المؤسسة



المصدر: طاهر محسن الغالبي ونعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص: 65.

والأخلاق الشخصية حسب الشكل التوضيحي السابق تتضمن كلا من المعتقدات والقيم الفردية، والجوانب الروحية التي تحكم ما يتخذ من قرارات وسلوكيات تنظيمية. أما الثقافة التنظيمية تعد بدورها مصدرا مهما لتأسيس مناخ أخلاقي متين.

في حين يتمثل أصحاب المصالح الخارجيين كقوى تهديد، وقوى ضاغطة على المؤسسة بالتزامها أخلاقيا وقيميا، وهذا يظهر سواء في اقتراحها للمبادئ القانونية، أو البيئية أو المجتمعية، هذا بالإضافة إلى الأنظمة المختلفة المكونة للمؤسسة، والتي بدورها تثرى المخزون الأخلاقي والقيمي للمؤسسة، وجميع هذه القوى تمثل دعائم لارتقاء بيئة أخلاقية وقيمية في المؤسسة.

ثانيا: الحاجة إلى بناء إطار لأخلاقيات وقيم الأعمال

مع التطور العلمي الهائل والمرعب في نفس الوقت، تزايدت الحاجة إلى صياغة إطار محدد وواضح لأخلاقيات وقيم الأعمال من أجل ضبط العلاقة بين الأطراف المعنية، وتوجه التفكير الإداري إلى الممارسات التنظيمية والإدارية والوظيفية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

وهذا ما يفسر في الآونة الأخيرة إلى تزايد الاهتمام بالمسؤوليات الاجتماعية، المجتمعية والبيئية للمؤسسات، وما يرتبط ذلك من التوجهات نحو الشفافية، الحوكمة والتمكين.

1- أهمية الإطار الأخلاقي والقيمي للأعمال

يعتبر الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشرا صادقا ودليلا قطعيا واضحا على مدى التقدم والرقى والتحضر في المؤسسة، كما يمكن الاستدلال على جودة المناخ التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية والمهنية للمؤسسة. كما يعتبر الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم مقومات تحقيق كفاءة وفعالية استخدام الإمكانيات والموارد، وضمان توفير أسس وقواعد جودة الممارسة التنظيمية والإدارية، وتفعيل جهود الإصلاح الإداري من خلال تطبيق سياسة الشفافية في توفير وتخصيص الإمكانيات والموارد واستخدامها في المجالات المخطط لها وتحقيق المنافع المستهدفة.¹

2- المتطلبات الأخلاقية والقيمية للمؤسسة الاقتصادية

هناك ارتباط بين مقومات استقرار المؤسسة وبناء وتفعيل إطار أخلاقي وقيمي وتتمثل هذه المتطلبات في:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص: 48.

² المرجع نفسه، ص- ص: 37-38.

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

- ضرورة تحديد وصياغة أهداف المؤسسة ورسالتها وغايتها في ظل إطار أخلاقي قيمي يحقق التوازن والموضوعية لهذه الأهداف، والرسالة لكل من المؤسسة والأطراف ذات العلاقة في بيئة ومجتمع المؤسسة؛
- ضرورة أن تدرك المؤسسة أن التعامل والتنسيق مع بيئة ومجتمع المؤسسة لا بد أن يتم وفق أطر أخلاقية وقيمية؛
- أهمية بناء وتعميق الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والمجتمعية والبيئية لدى المؤسسة، لتدرك مسؤولياتها في تدعيم حركة التطوير والتحديث وخطط التنمية؛
- يفترض أن تتم أنشطة ووظائف المؤسسة المختلفة وفقا لأسس ومعايير أخلاقية وقيمية محددة، وهذا بجانب أن تمارس الوظائف الإدارية أيضا وفقا لأطر أخلاقية تحقق الثقة والتأييد للمؤسسة .

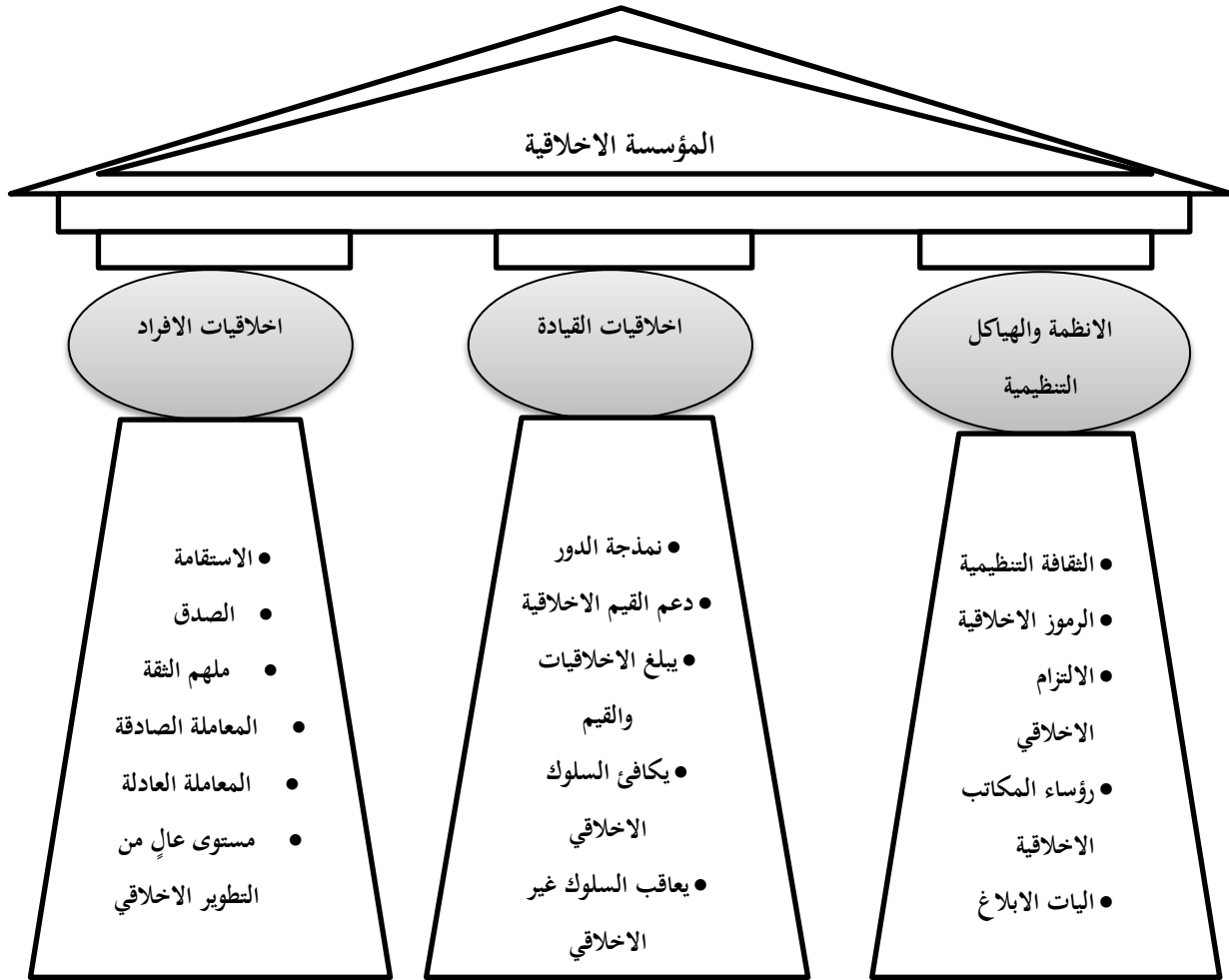
ثالثا: نحو تأسيس المؤسسة الأخلاقية

يعتبر مفهوم أو مصطلح المؤسسة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة والتي لاقت اهتمام الباحثين والدارسين من خلال توظيف ممارسات أخلاقية وعلمية في المؤسسة وإرساء مناخ أخلاقي متكامل. ومن التعاريف التي عالجت مفهوم المؤسسة الأخلاقية نجد التعريف الذي عرف المؤسسة الأخلاقية من خلال مواصفاتها وهي:¹

- احتفاظها برؤية واضحة نحو الجهات الخارجية .
- تحديد أنظمة المكافأة في المؤسسة طبقا لرؤية الاستقامة في المنظمة.
- تسود المؤسسة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعادا أخلاقية.

¹ عبد الوهاب جباري وعمر زريق، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية: نموذج مقترح للمنظمات العربية، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، الجزء الثاني، 10- 11 نوفمبر 2009، الجزائر، ص: 979 .

الشكل رقم (1 - 10): الأعمدة الثلاث للمؤسسة الاخلاقية



Source: Richard L. DAFT, New era of management, Thomson, south western, 2nd edition, USA, 2008, p: 158.

أما PASTIN فقد أشار إلى مواصفات المؤسسة الأخلاقية وهي:¹

- هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين؛
- الارتكاز على مبدأ جوهرى وهو أن الآخرين ينتفعون منها مثل ما تنتفع هي منهم؛
- المسؤولية فيها فردية ليست جماعية؛
- أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة مسبقا.

فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات الادارة الحديثة، وتكوين فرق العمل وتستطيع الاعتماد على مواردها البشرية لضبط الجودة وحل المشكلات الادارية المحتملة، لتمكنها من سرعة اتخاذ

¹ عبد الوهاب جباري وعمر زريق، المرجع السابق، ص: 979.

الفصل الأول..... دراسة تحليلية لأهم التحديات الاستراتيجية في ظل المقاربة النظامية

القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين. فهذه المؤسسة تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات، وتستطيع تكوين تحالفات استراتيجية مع الموردين والمنافسين، واتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشكلات باستخدام الأساليب الحديثة وتطبيق نظم الجودة المعاصرة.¹

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص:83.

خلاصة الفصل الأول

معالجة الفصل الأول من هذه الدراسة كانت ضرورية ومهمة كونها يمكن اعتبارها المنطلقات التي على أساسها تحدد المؤسسة الاقتصادية ملامح سلوكياتها الاستراتيجية التي يجب أن تتوافق ورؤيتها المستقبلية. هذه الرؤية بطابعها الاستراتيجي تحتم على المؤسسة التدقيق في مختلف القوى التي من شأنها أن تؤثر بالإيجاب أو بالسلب.

وخلص الفصل الأول إلى أن هذه القوى أصبحت تشكل تحديات استراتيجية لشدة تأثيرها وصعوبة التنبؤ باتجاهاتها، وقد تمثلت تلك المتعلقة بالطابع البيئي الأهم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، خاصة إذا تمت دراستها من وجهة نظر نظامية، بغية التعرف على علاقات الترابط والتشابك بين مكونات المؤسسة كنظام ومكونات بيئة أعمالها، وتم اعتبارها أي المؤسسة نظاما مفتوحا ديناميكيا يتأثر ويؤثر نسبيا على بيئته.

غير أن التحديات الاستراتيجية يجب ربطها بطبيعة موضوع الدراسة أي بالذكاء الاقتصادي، التي تأخذ أشكالا أخرى تصب جميعها في جدوى الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كمقاربة إدارية. لذلك تم التركيز على تلك التي لها علاقة مباشرة بمحتوى الذكاء الاقتصادي والتي من أهمها: مساهمة الذكاء الاقتصادي في تأسيس مؤسسة تنافسية واعتماده كمدخل متكامل وشامل لتحقيقها جنبا إلى جنب مع المداخل الأخرى التي تمت معالجتها، بالإضافة إلى تحدي استراتيجي آخر المتمثل في التكيف البيئي والاستجابة لمتغيراته المختلفة. كما تم التطرق إلى تحدي استراتيجي ذي طبيعة خاصة وهو تحدي أخلاقية الأعمال الذي له علاقة مباشرة بالذكاء الاقتصادي كونه ممارسة يجب أن تغلب عليها أخلاقيات سلوكية ومهنية.

لكن بعد التعرض إلى هذه التحديات الاستراتيجية وربطها بالذكاء الاقتصادي، لا بد من الإشارة إلى وجوب التعرف على ماذا يعتمد الذكاء الاقتصادي لمواجهة هذه التحديات والاستعداد لها، وقبل ذلك فيما تتمثل طبيعة هذا المفهوم الذي أضحي يشكل محور الدراسات والنقاشات؟ هي أسئلة سيحاول الفصل الموالي أن يجيب عليها بالدراسة والتحليل.

الفصل الثاني

الأصول والمنطلقات النظرية

لمفهوم الذكاء الاجتماعي

تمهيد

في ظل ظروف اقتصادية شرسة وانفتاح عالمي متواصل ومعقد في آن واحد، تعد المعلومات العصب الحيوي لاستمرار المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية، حيث أن هذه المعلومات لها أهمية بالغة في دعم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عبر تزويدها بالبيانات التي تخص قدراتها، كما تسعى الى تطوير أدوات للتحكم في المتغيرات الضرورية التي تؤثر على بيئتها وقطاع نشاطها، إضافة الى الدور الذي تلعبه في تخفيف درجة عدم اليقين والمخاطرة المرتبطة بالسوق. فالمعلومات الدقيقة التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية تلعب دورا استراتيجيا وجوهريا، لدعمها فعالية عملية اتخاذ مختلف القرارات وبالتالي تحسين تنافسيتها.

ونجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيقها للتنافسية لا يتأتى إلا من خلال استخدامها لأساليب تسييرية حديثة تتماشى والنظرة النظامية التي يمكن اسقاطها على بيئتها، ولعل الذكاء الاقتصادي يعتبر بحق الاطار العام الذي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية للبحث، الحصول، تحليل، تخزين وحماية المعلومة لاسيما الاستراتيجية منها.

فالمؤسسات الاقتصادية تسعى لترقية تنافسيتها، أو على الاقل الابقاء عليها ضمن دائرة المنافسة محاولة البحث على طرائق أكثر ابداعا وتطويرا، ومن هذا المنطلق فان المؤسسة تعتمد على الذكاء الاقتصادي الذي يحظى باهتمام متزايد على المستويين الكلي والجزئي، الذي بإمكانه أن يستوعب بيئة المؤسسة الاقتصادية معتمدا على المعلومات الاستراتيجية كقاعدة حيوية وضرورية لإنجاح ما يهدف اليه.

ولهذا يأتي هذا الفصل كأداة ربط بين التحديات الاستراتيجية وسبل الاستجابة والتعامل معها، والذي سيتم تناوله من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المعلومة: مصدر استراتيجي للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: أهداف، مراحل، ووظائف الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: المعلومة: مصدر استراتيجي للذكاء الاقتصادي

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية الى حد كبير على درجة توافر المعلومات التي تحتاجها في مختلف مستوياتها الادارية، غير أنها تواجه بعض الصعوبات المتعلقة بالاطار العام لهذه المعلومات، ولعل من أهمها تلك المرتبطة بمصادقية، وضوح ودقة هذا المورد الاستراتيجي، لاسيما عند اضعاف الطابع الاستراتيجي له، وبالتالي تبنى على أساس هذا النوع الخاص من المعلومات مختلف التوجهات المستقبلية للمؤسسة في ظل بيئة تتسم بصعوبة التحكم فيها والسيطرة على متغيراتها. لهذا جاء هذا المبحث للتطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بالمعلومات، مع التركيز بشكل رئيسي على المعلومات الاستراتيجية.

المطلب الأول: طبيعة المعلومات

شهد مفهوم المعلومات لغة واصطلاحا العديد من وجهات النظر، كونه مصطلحا تشترك فيه علوم وتخصصات انسانية متعددة، والتي سوف يتم بحثها في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم المعلومات

يتداخل ويترابط مصطلح المعلومات مع مصطلحات معرفية أخرى، لهذا وجب التفرقة بينه وبين هذه المصطلحات والتي من أهمها البيانات والمعرفة.

1- تعريف المعلومات

المعلومات لغة كلمة مشتقة من مادة (ع ل م)، وتتسم هذه المادة بثراء مفرداتها، فمن معاني هذه المفردات ما يتصل بالعلم والمعرفة، التعلم، الدراية، الإحاطة والإدراك، واليقين، والاتفاق، والوعي، وتحديد المعالم إلى آخر ذلك من المعاني المتصلة بالعقل، فهي ليست كلمة بسيطة محددة المعاني وإنما كلمة ثرية فضفاضة.¹

أما اصطلاحاً، فيمكن تعريف المعلومات حسب المجال الذي تدرس على مستواه، فلقد أشار يوكسيائو **Yuexiao** في مقال له أن هناك أكثر من أربعمئة (400) تعريفاً للمعلومات، قام بوصفها متخصصون في الثقافات والبيئات وأوضح بأن المستوى الفلسفي هو أكثرها شمولية.²

من التعريفات السابقة يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي:

¹ أبو بكر محمد الهوش، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص: 17 .

² محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 ص:

إن المعلومات تمثل حالة ذهنية، فهي تعد كمورد بدونها لا يمكن للإنسان أن يستثمر مورداً آخر، وهي تمثل الوسيط بين البيانات والمعرفة.

2- هرمية الارتقاء المعرفي

توجد فروقات عديدة بين البيانات، المعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات عبارة عن مجموعة من الحقائق والمقاييس والإحصائيات، أو عبارة عن المادة الخام للمعلومات التي تكون مبهمة أو غير مفهومة للعنصر البشري، أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها باستخدام الحاسوب، بحيث تكون هذه المعلومات منظمة ومرتبطة ومفهومة، أما المعرفة فهي عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة في مجال ما وفي ظروف بيئية معينة.¹

لذلك فإن مصطلح المعلومات هو مصطلح مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، ومصطلح المعرفة من جهة أخرى، والبيانات تأخذ شكل أرقام، رموز، عبارات، أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تمت معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي لتتحول إلى معلومة أو معلومات، أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة.²

كما عرف كيرستال **CHIRSTEL** المعلومات على أنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخيص تهديد ما أو فرصة معينة وتبعاً لذلك، فإن المعلومات هي نتيجة بيانات".³

في حين عرفها باكلاند **BUCKLAND** على أن لها ثلاثة استخدامات رئيسية وهي:⁴

أ- المعلومات عبارة عن عملية أي أنها فعل الإعلام؛

ب- المعلومات كمعرفة وذلك على ما تم إدراكه في المعلومات؛

ج- المعلومات كشيء، لأن الصفة المفتاحية للمعلومات كمعرفة هي أنها غير ملموسة، فلا بد من توصيلها للتعبير عنها ووصفها بطريقة مادية: إشارات، نصوص، أو اتصال.

أما **ويغ WIIG** فلقد عرف المعلومات على أنها: "حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة، ويوضح ذلك قائلاً: " أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات، يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق، مع وجود هدف ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه بحيث تكون لها علاقة بموقف

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 24.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص: 114.

³ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 162.

⁴ محمد عواد أحمد الزيادات، المرجع السابق، ص: 162.

أو مشكلة أو قضية أو بظروف أخرى، ومن ثم فإن المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين، واتخاذ قرار حول كيفية معالجته وإدارته.¹

أما ستوني STONIER فيرى أن المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية لكنها جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم، فهذا الأخير هو التعبير عن المعلومات.²

إذن فالفروقات واضحة في المفاهيم السابقة، فالبيانات هي الحقائق الأولية، بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات التي تملك دلالة أو فهماً، والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن، بينما الحكمة وهي قمة هرم المعرفة التي يتم اكتسابها حينما يكسب الفرد معرفة جديدة من خلال تحويل الخبرات الجماعية.³

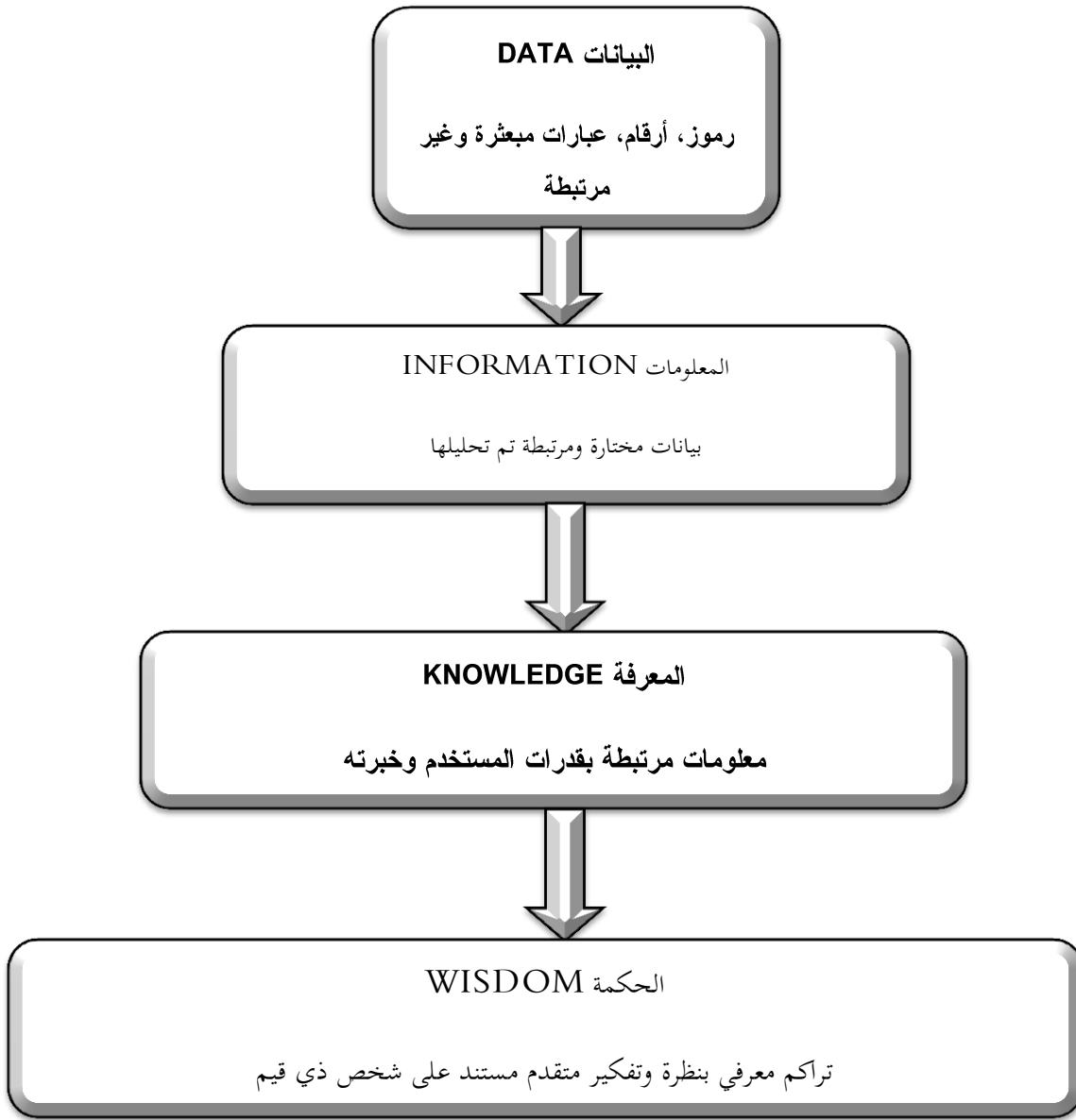
والشكل التالي يوضح تصورا للعلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة وهذا المصطلح الأخير يمثل التراكمات المعرفية عند البعض من الحكماء والخبراء.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 44 .

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 180 .

³ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، المرجع السابق، ص: 138 .

الشكل رقم (1-2): تطور العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة، والحكمة



المصدر: محمد أحمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 184.

ثانياً: تصنيف المعلومات

تحتاج المؤسسة الاقتصادية من أجل التحكم في إدارة مختلف المعلومات إلى أسلوب وطريقة للتعامل معها، ولعل تصنيف وهيكلية المعلومات تعد مرحلة هامة، التي تتضمن وضع كل معلومة في

مكانها المناسب، والتي تختلف باختلاف مصادرها، أهميتها، شكلها وغيرها من المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية لتصنيف المعلومات.*

وفي الآتي أهم تلك التصنيفات للمعلومات التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية والذكاء الاقتصادي معا.

1- تصنيف المعلومات حسب تدفقها في المؤسسة

في هذا المجال يقسم الباحثون تدفق المعلومات في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع أساسية هي: معلومات التحكم، معلومات التأثير ومعلومات التطور وهو ما يبينه الجدول الموالي:¹

الجدول رقم (1-2): تصنيف المعلومات حسب تدفقها في المؤسسة

التدفقات	معلومات التحكم	معلومات التأثير	معلومات التطور
من الداخل إلى الداخل	معلومات محاسبية، موارد مالية، تكاليف	التعليمات الداخلية، الصراعات، اتصال	لا توجد أو غير معنية
من الداخل إلى الخارج	طلبية الموارد، سعر المنتجات، حملات دعائية	قائمة أسعار، المنتجات، الفواتير	لا توجد أو غير معنية
من الخارج إلى الداخل	فاتورة طلبية الزبون، تغييرات أسعار المنافسين	تشريعات قضائية معلومات حول سلوك المستهلك، معلومات حول ميزانية الدولة	معلومات حول أسواق المنافسة ابداع تكنولوجي مناقصات أسواق جديدة منافسة

المصدر: صليحة كاريش، البقطة الاستراتيجية: نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 129.

أ-معلومات التحكم

هي معلومات تحتاجها المؤسسة الاقتصادية بصفة ميكانيكية أي روتينية، وبدونها لا يمكن لها أن تشغل وظائفها وتراقبها كالمعلومات المحاسبية، برامج الإنتاج ... الخ. وبالتالي فهي معلومات داخلية، غالبا ما يتم إيجادها في التقارير ومختلف الوثائق الرسمية الإدارية والمحاسبية للمؤسسة، مشكلة بذلك

* التصنيف الذي سوف يعتمد عليه في هذه الدراسة، هو التصنيف الذي تحتاج اليه المؤسسة الاقتصادية بالتحديد، بالإضافة الى انه يتم ربط تصنيف المعلومات بالنظر لعلاقتها بالذكاء الاقتصادي.

¹ صليحة كاريش، البقطة الاستراتيجية : نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة، تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص: 129 .

الجزء الأكبر من معلومات المؤسسة غير أنها لا تمثل وزنا كبيرا بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، ونعتبرها معلومات داعمة فقط.¹

ب- معلومات التأثير

هي معلومات الغاية منها هي التأثير على المتعاملين مع المؤسسة الاقتصادية سواء أكان ذلك داخليا، أم خارجيا، فهي تنتج داخليا ثم توجه للتأثير على سلوك الأفراد، لجعله موافقا مع أهداف المؤسسة لاسيما الأفراد خارج المؤسسة: الزبون والمورد مثلا.²

ج- معلومات التطوير

هي جوهر اليقظة الاستراتيجية والتي تسعى كل المؤسسة للحصول عليها، وهي معلومات جمعت من خارجها وموجهة للاستعمال داخليا، وهي في بعض المؤسسات تسمى بالمعلومات الاستراتيجية.*

2- تصنيف المعلومات إلى: بيضاء، رمادية، وسوداء

وهو تصنيف حسب درجة الوصول إلى المعلومة، ودرجة حماية وأمنية هذه المعلومات وهي تتمثل في:

أ- المعلومات البيضاء

هي معلومات يمكن الحصول والوصول إليها بكل سهولة ويسر من خلال مصادر مفتوحة، وتوفر المعلومات كالتقارير السنوية، الملفات التجارية، مقالات صحفية، وعادة ما تكون هذه المصادر موجودة داخل المؤسسة.³

ب-المعلومات الرمادية

هي معلومات يحتاجها الذكاء الاقتصادي، وبالرغم من أنها تنتمي لمصادر مفتوحة، غير أن الوصول والحصول عليها يبقى أمرا صعبا لأهميتها، ويحتاج لجهود معينة تتعلق باليقظة الاستراتيجية والتي يمكن الوصول إليها بطريقة غير رسمية.⁴

¹ صليحة كاريش، المرجع السابق، ص: 129.

² Adel BOUKROUH, Pratiques de l'intelligence économique et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, Alger, 2013, p : 58.

* سيتم التطرق بشيء من التفصيل لمفهوم المعلومة الاستراتيجية لاحقا.

³ Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation: thèse de doctorat, faculté des sciences et techniques, université Paul Cézanne, Aix Marseille 3, France, 2006, p: 55.

⁴ Mustapha BOUROUBI, l'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, thèse de Doctorat, sciences de gestion, université d' Alger 3 , 2011- 2012 , P : 235

ج- المعلومات السوداء

هي معلومات لا يمكن الوصول أو الحصول عليها إلا بالطرق غير القانونية، فهي معلومات مؤمنة ومحمية. ومستخدم هذا النوع من المعلومات معرض لمخاطر عديدة، فهي متعلقة بالتجسس للحصول على أسرار صناعية أو أسرار الأعمال بصفة عامة.¹

ويمكن تلخيص محددات وخصائص هذا النوع من المعلومات في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): المعلومات البيضاء، الرمادية، والسوداء

المعلومات	البيضاء	الرمادية	السوداء
الصف	علمية، تقنية، تجارية، قانونية، مالية، استراتيجية		
المستوى	التكتيكي	التشغيلي	الاستراتيجي
أهمية الوصول إليها	مهمة، حيوية، عامة	حساسة، مهمة، محدودة	حساسة، مهمة، محدودة جدا، مغلقة
النوع، الوفرة الحصول عليها	غير محمية 80 % قانوني، مع احترام حقوق الملكية	تسيير محدود 15 % إطار قانوني غير محدد	سرية جدا 5 % غير قانوني، تجسس
شكلها	رسمية (النصوص) أو غير رسمية (محادثات، إشاعات)		
المصادر	مفتوحة	مسموحة / مغلقة	مهربة
التكاليف	منخفضة	منخفضة	مرتفعة

Source: Ying BAI, *l'intelligence économique dans le cadre de la mondialisation*, thèse de doctorat, faculté des sciences et techniques, université Paul Cézanne, Aix Marseille 3, France, 2006, p: 55.

¹ Adel BOUKROUH, *Op-Cit*, p: 59.

3- المعلومات الرسمية والمعلومات غير الرسمية

وهي المعلومات التي تجدر التفرقة في رسميتها وغير ذلك.¹

أ- المعلومات الرسمية

تتميز المعلومات الرسمية بكونها معلومات عالية التكلفة، فهي ناتجة عن عمليات أو مراحل متطورة ومنظمة من بداية الحصول عليها إلى غاية استغلالها وتخزينها، وذلك لضمان جودتها وقيمتها. المعلومات الرسمية تتمثل في المنشورات العلمية، البحوث العلمية، تقارير المؤسسة المختلفة، اختراعات، نصوص قانونية وتنظيمية.

ب- المعلومات غير الرسمية

المعلومات غير الرسمية ذات تكاليف منخفضة، فهي غالباً نوعية وشفاهية، وتحتاج إلى عمل تحليلي معمق للتأكد منها والتدقيق في محتواها من خلال مصادر أخرى عادة تكون رسمية.

ثالثاً: خصائص المعلومات

تتصف المعلومات شأنها شأن الموارد الأخرى بمجموعة من الخصائص الاقتصادية، التي تشترك مع الموارد الأخرى وتتميز عنها، لكنها تختلف عن الموارد الأخرى كونها ذات خصائص معقدة وغير عادية، وهي على نحو التالي:

1- التوقيت

ويقصد بهذه الخاصية التوقيت المناسب وتقديم المعلومات واسترجاعها للمستفيد وصاحب القرار في الوقت المثالي، فتقديم المعلومات المطلوبة وإن كانت جيدة ودقيقة، بطريقة متأخرة وفي غير موعدها للباحث أو صانع القرار قد لا تفيده في شيء.²

2- الدقة

وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع، التسجيل، ومعالجة البيانات، أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات، والدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة الى مجموع

¹ Adel BOUKROUH, Op-Cit, p- p: 56- 57.

² محمد أحمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص: 188 .

المعلومات الناتجة في خلال فترة زمنية معينة.¹

3- المرونة

المرونة هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستخدمين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.²

ويضيف آخرون خصائص أخرى، والمتمثلة في سهولة المنال والإتاحة، أي إمكانية الوصول إليها متوفرة وغير معقدة بالإضافة إلى الوضوح، أي أن المعلومات تكون بعيدة عن الغموض واللبس والخلط غير المبرر مع موضوعات أخرى.³

في تصنيف الظاهر خصائص أخرى، وهي أن المعلومات تتميز بالوفرة عكس الموارد الأخرى والتي تتسم بالندرة، لذا يسعى منتجوها إلى وضع القيود على انسيابها لخلق نوع من الندرة المصطنعة، والمعلومات تتميز كذلك بخاصية التمييع والسيولة، فهي ذات قدرة هائلة على التشكيل أي إعادة الصياغة.⁴

المطلب الثاني: طبيعة تحديد قيمة المعلومات

تعد قيمة المعلومات من المواضيع الحيوية، خاصة تلك المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، فالمعلومات يمكن اعتبارها موردا استراتيجيا للمؤسسة الاقتصادية كونها تعد كمدخلات له، ويمكن اعتبارها كمنتج وبالتالي قيمة هذا المنتج تعتمد على التكاليف التي يتحملها من لحظة الحصول على المعلومات، تخزينها ونشرها. وفي كل مرحلة تتحمل المؤسسة تكاليف معينة. ومن هذا المنطلق، فإن المعلومات كغيرها من أصول المؤسسة لها قيمة اقتصادية، غير أن تحديد القيمة أو تقييم المعلومات لا تنطبق عليها القواعد نفسها بالنسبة لعملية تقييم باقي الأصول.

أولاً: مفهوم قيمة المعلومات

مفهوم القيمة، مفهوم ثري وذو دلالات معرفية متعددة فيمكن أن يكون يعني: الفاعلية، القوة، التأثير، المعنى، وغيرها. ويعرف الاقتصاديون قيمة المعلومات بأنها ظاهرة لتقليل عدم اليقين، وتدرس عادة بالنسبة للقيم المتبادلة والقيم المستفادة والقيمة التبادلية لا تعبر بالضرورة عن القيمة المستفادة بل وقد تختلف عنها.

¹ ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، المرجع السابق، ص: 110 .

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص: 49.

³ محمد احمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص: 189.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص: 181.

فالقائمة التبادلية لا تتضمن فقط الثمن الذي يرغب المستفيد في التبادل به، ولكنه يشمل أيضا الوقت والجهد المراد استثمارهما مقابل الحصول على العائد من عملية المعلومات وهذه تسمى القيمة الظاهرة للمعلومات.

أما القيمة المستفادة فهي التي تنشأ بشروط تبادل الشيء الآخر، وهذه الشروط هي التي تركز عليها اقتصاديات المعلومات لأنها تهتم بتحديد:¹

1. المستفيد الفعلي أو المحتمل الذي يهتم بهذه المعلومات؛
2. البيئة المحيطة بهذا المستفيد والتي تحفزها على طلب المعلومات وتوظيفها بشكل يعطي القيمة لهذه المعلومات.

لكن تبقى عملية تقديم قيمة للمعلومة، عملا جدمعقد ويحتاج إلى تدقيق، لذلك وجب التأكيد على أن تقييم المعلومات يعتمد على محورين أساسيين هما:²

- 1- قيمة المعلومات تخلق عند تكوين مجموعة من العلاقات بين عدة عناصر ومكونات؛
- 2- طريقة أو أسلوب تأسيس أو قيام أو إنشاء هذه العلاقات، الذي يمكن بواسطته كشف أو إخفاء المعنى العميق للمعلومات، فحسب هذا المفهوم القيمة لا توجد لكن يجب خلقها.

ثانيا: أبعاد قيمة المعلومات

تتعدد المعايير التي اعتمد عليها المتخصصون في اقتصاد المعلومات من حيث اعتمادها كأسس لتحديد قيمة المعلومات، والتي سوف يتم ذكر أهمها.

1- مساهمة بيتر والتش Peter WALCH ودانيال مودي Daniel MOODY

قدم كل من والتش WALCH ومودي MOODY مقاربة نظرية حول معايير تقييم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية وتتمثل هذه المعايير أو القوانين في التالي:³

أ- المعلومات قابلة للمشاركة

هذه الخاصية تعني أنه كلما تتم عملية مشاركة المعلومات بين الأفراد كلما ارتفعت قيمتها، وهذه الخاصية لا تنطبق على الموارد الاقتصادية الأخرى، ومن وجهة نظر المؤسسة فإن عملية مشاركة المعلومات تمكن من تخفيض تكاليف الحصول عليها وكذا تخزينها.

¹ أبو بكر محمود الهوش، المرجع السابق، ص: 68.

² Patrick BOUVARD et Patrick STORHAYE, Le knowledge Management, éditions ems, France, 2002,

p:42.

³ Adel BOUKROUH, Op-Cit, p-p : 59- 63 .

لكن الإشكالية التي يمكن التطرق إليها تتمثل في عملية الاستحواذ واحتكار المعلومات، ومنع مشاركتها من منطلق أن من يملك المعلومات يملك السلطة، وهذا طبعاً حسب طبيعة المعلومات ومصادرها.

ب- قيمة المعلومات واستخدامها

ترتفع قيمة المعلومات كلما تم استخدامها، وتجدر الإشارة إلى أن أهم التكاليف التي تتحملها المعلومات تتمثل في تكاليف الحصول عليها وتخزينها، أما تكاليف استخدامها فهي تعتبر منخفضة جداً فبعض المؤسسات تسعى لجمع وتخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات دون استخدامها في نهاية الأمر وهذا ما يمثل خسارة كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

ولهذا فإن المعلومات تكون في أوج عطائها عندما تحقق المعايير التالية:

- معرفة وجودها؛
- معرفة مكان وجودها؛
- امكانية الوصول إليها ؛
- معرفة كيفية استخدامها .

ج- علاقة قيمة المعلومات بالزمن

تحدد قيمة المعلومات عادة بالفترة الزمنية التي يمكن أن تتاح فيها أكثر مما تتحدد بتكاليف الحصول عليها أو حتى بالمحتوى الفعلي لها، وفي الحقيقة أن هناك علاقة معقدة بين الزمن وقيمة المعلومات. فعادة قيمة المعلومات تكون مرتفعة عند حدوثها وقد تحمل هذه المعلومات قيماً مختلفة باختلاف المستفيدين منها.¹

د- قيمة المعلومات ترتفع عند ربطها بمعلومات أخرى

قيمة المعلومات ترتفع عندما يتم التحامها مع معلومات أخرى، يمكن أن تنشئ رؤية متعمقة جديدة بناء على الارتباطات الداخلية بين مختلف هذه المعلومات وهذا ما يسمى بالتراكم المعلوماتي.

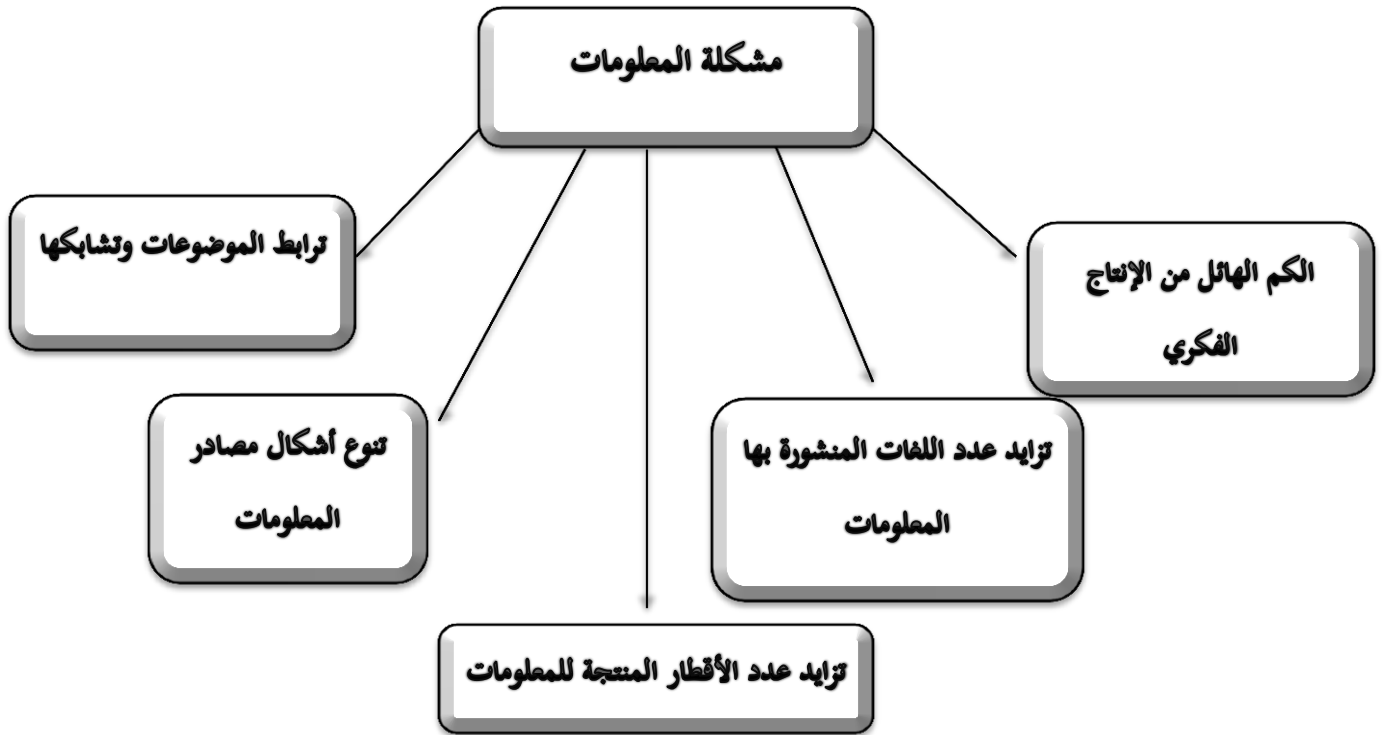
هـ- علاقة قيمة المعلومات بوفرة المعلومات

تواجه المؤسسة الاقتصادية المشكلة المعلوماتية والتي تعني وفرة المعلومات، أو ما يسمى بالانفجار الفكري.² والذي يتمثل في الكم الهائل من الإنتاج الفكري، وصعوبة التحكم فيه والإفادة منه. بالإضافة إلى تنوع مصادر وأشكال المعلومات وعناصر أخرى، كما يمثله الشكل الموالي:

¹ أبو بكر الهوش، المرجع السابق، ص: 58.

² ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، المرجع السابق، ص: 172.

الشكل رقم (2-2): العناصر الأساسية لمشكلة المعلومات



المصدر: ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 173.

وهكذا تؤكد المقولة " الكثير من المعلومات تقتل المعلومات."* فأصبحت المؤسسة في مواجهة إشكالية الوفرة وليس الندرة، لذلك وجب تصفية وتنقية المعلومات وامتلاك الأهم منها فقط.¹ وقد ثبت علمياً أن العقل البشري غير قادر على استيعاب كم هائل من المعلومات، وقدرته الإدراكية محدودة، وبالتالي عملية اتخاذ القرار تكون ذات قيمة إذا كان حجم المعلومات معقولاً.

من جهة ثانية، البعض من المدراء يحبذ الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات، لمصادقية أكثر ورضاً متخذي القرار حول مختلف خياراتهم وقدراتهم، وهذا التعارض في الرؤى مرده أن الناس يطلبون معلومات أكثر حتى وإن تجاوزت حدودهم الفكرية والإدراكية، من أجل التقليل من حالات اللاتأكد والخطأ.

* Trop d'informations tue l'information.

¹Claude BOUTINEAU, Op-Cit, p: 53.

و- علاقة قيمة المعلومات وعدم نضوبها

يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، وهذه خاصية الموارد المادية، غير أن المعلومات تتميز بعدم نضوبها، فكلما تم استخدامها، كلما زاد حجم المعلومات والقيمة في نفس الوقت. فاستخدام معلومات تنتج عنها معلومات جديدة أخرى، وهذا باستخدام تقنيات كتقنية تنقيب البيانات أو

* Datamining

2- أبعاد أخرى

حسب هذا المنطلق فإن المعلومات تحدد جودتها وقيمتها من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي:¹

أ- منفعة المعلومات

منفعة المعلومات تعني صحة المعلومات وسهولة استخدامها سواء أكانت منفعة شكلية، زمانية، مكانية، ومنفعة تملك، فالمنفعة الشكلية هي تطابق المعلومات مع متخذ القرار ومتطلباته. أما المنفعة الزمانية هي توافر المعلومات في الوقت الذي يحتاج إليه متخذ القرار.

أما المنفعة المكانية، فتمثل توافر المعلومات وإمكانية الوصول إليها والحصول عليها بسهولة، في حين منفعة تملك تعني عندما يقوم معد هذه المعلومات بالرقابة عليها. وبالتالي كلما زادت هذه المنافع أثر ذلك إيجابياً على زيادة قيمة المعلومات.

ب- درجة الرضا عن المعلومات

تحدد درجة رضا متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ومدى مساهمتها في تحسين القرارات وزيادة فعاليتها.

ج- الأخطاء والتحيز

عادة ما يكون الخطأ في المعلومات، فهذا ناتج عن مجموعة من العوامل من أهمها:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات؛
- الفشل في عملية تحويل صحيحة للبيانات إلى معلومات؛
- فقدان أجزاء من البيانات؛

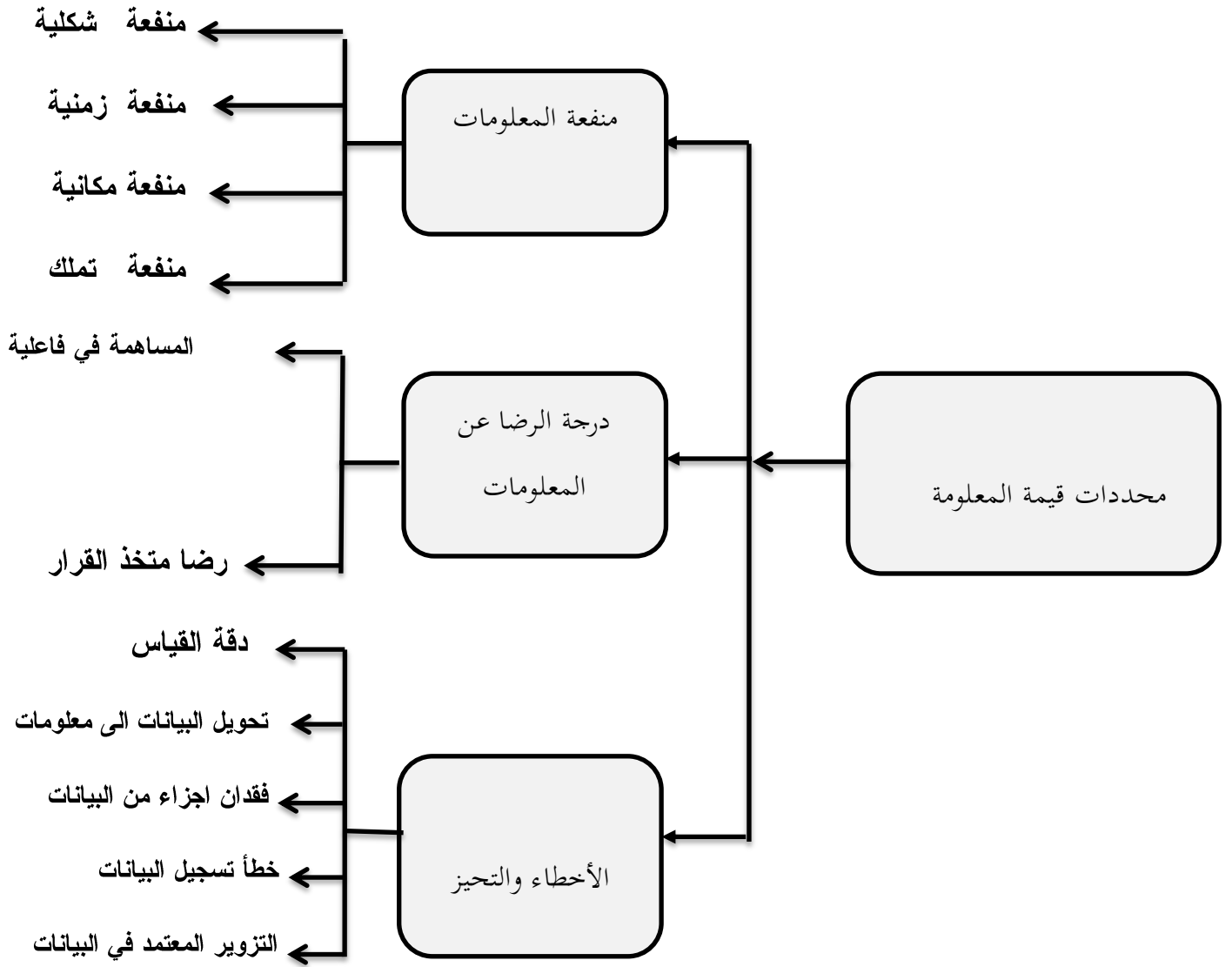
* تنقيب البيانات أو منجم البيانات عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد ونماذج يمكن ان تساعد متخذ القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي

¹ أبو بكر محمود الهوش، المرجع السابق، ص: 73 بتصرف.

- الخطأ في تسجيل البيانات؛
- التزوير في البيانات.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد وتلخيصها في الشكل البياني التالي:

شكل رقم (2-3): محددات قيمة المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المطلب الثاني.

المطلب الثالث: المعلومات الاستراتيجية ركيزة الذكاء الاقتصادي

بعد ما تم التطرق إلى المعلومات من حيث مفهومها وتصنيفاتها المختلفة، في هذا المطلب سيتم التركيز على جوهر الدراسة والمتمثلة في المعلومة الاستراتيجية واعتبارها نوعا استثنائيا من المعلومات التقليدية يخدم الذكاء الاقتصادي.

أولا: إشكالية تعريف المعلومات الاستراتيجية

تزايد الجدل بين المتخصصين والباحثين فيها يخص تحديد طبيعة هذا النوع الخاص من المعلومات، لربطها أي المعلومات بالطابع الاستراتيجي، لذلك تعددت التعريفات، ووجهات النظر بخصوص مفهوم المعلومات الاستراتيجية.

فيمكن أن تعرف المعلومة الاستراتيجية من وجهة نظر تدفق المعلومات، كما تم الإشارة إليه سابقا ضمن تصنيف المعلومات على أنها: "المعلومات الحيوية اللازمة لليقظة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات التي جمعت خارج المؤسسة من أجل استغلالها داخل المؤسسة وهي معلومات تنشأ بحصول شيء قد يكون له تأثير على مستقبل المؤسسة"¹.

1- تعريف المعلومات الاستراتيجية تبعا لأبعادها

لقد عرف الطائي المعلومات الاستراتيجية من خلال الاعتماد على ستة أبعاد رئيسية والتي تتمثل في:²

أ- تعريف المعلومات الاستراتيجية تبعا لأوصافها العامة

المعلومات الاستراتيجية حسب هذا البعد هي معلومات ذات توجه مستقبلي، تتطوي على درجة عالية من المخاطرة وحالات عدم التأكد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا.

ب- تعريف المعلومات الاستراتيجية من حيث مجالات استخدامه

المعلومات الاستراتيجية تستخدم في مجالين أساسيين هما: المجال الأول والمتمثل في استباق المشكلة قبل حدوثها، أما المجال الثاني فيركز على المساهمة في حل المشكلات، استغلال الفرص من خلال تشخيص أسبابها، وتطوير البدائل وتقييمها.

¹ صليحة كاريش، المرجع السابق، ص: 130 .

² محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص- ص: 38- 40 بتصريف .

ج- تعريف المعلومات الاستراتيجية من حيث أشكالها

توصف المعلومات الاستراتيجية من خلال ثلاثة أشكال رئيسية وهي: المعلومات الاستراتيجية الوصفية (التاريخية)، المعلومات الاستراتيجية الإعلامية (الإخبارية) وهي التي تجدد المعلومات التاريخية وتطورها بغرض التنبؤ الاستراتيجي، ومعلومات تقويمية (تأملية) وهي التي تستخدم لتوقع التحديات ورسم سيناريوهات استراتيجية.

د- تعريف المعلومات الاستراتيجية من حيث المستويات الإدارية

وهي المعلومات التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي، التحكم الاستراتيجي إلى جانب أداء الأنشطة المالية، المحاسبية والاستراتيجية في المؤسسة، لغرض تحقيق خبرات استراتيجية عالميا، إقليميا ومحليا.

ه- تعريف المعلومات الاستراتيجية وفق قيمتها

وهي المعلومات التي تأخذ قيما مختلفة حسب كثافة الاستخدام.

و- تعريف المعلومات الاستراتيجية وفقا لأهدافها

يمكن تعريف المعلومات الاستراتيجية على أنها معلومات الهدف منها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والتمثلة في البقاء، النمو والربحية.

2- تعريفات أخرى

من بين المصطلحات ذات الأهمية التي تجب الإشارة إليها، هو مصطلح الاشارات الضعيفة وهي شكل آخر للمعلومات الاستراتيجية، بالإضافة الى ما يسمى بالمعلومات الاستباقية.

أ- الإشارات الضعيفة

مصطلح الإشارات الضعيفة كان مساهمة من إيغور أنسوف Igor ANSOFF سنة 1975، والإشارات الضعيفة Les signaux faibles تعد معلومات استراتيجية كونها مرتبطة بخاصية الموقوتية، وخاصة علاقة هذه الإشارات بالدقة، فهي تمثل حسب أنسوف ANSOFF معلومات لاستشعار المفاجآت الاستراتيجية، فهي معلومات مبعثرة غير مؤكدة إلا أنها بإمكانها أن تكون لها تأثيرات مهمة على المؤسسة، في حين المعلومات ذات الإشارات القوية Signaux forts هي معلومات واضحة ودقيقة، كافية للمؤسسة لاتخاذ قرارات معينة.¹

¹ Kamel ROUBAH, Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Pierre Mendes, France, 1998, p : 29.

فالمعلومات أو الإشارات الضعيفة هي عبارة عن معلومات غير دقيقة، غير واضحة مبهمة، ذات آثار مستقبلية قوية، وكلما زادت هذه الإشارة قوة، كلما توضحت أكثر هذه المعلومات، وسمحت لمتخذ القرار أن يصوغ استراتيجية تفصيلية دقيقة لكن الوقت اللازم للاستجابة يصبح غير كاف، وهذه الوضعية هي وضعية جد حرجة بالنسبة للمؤسسة. فإذا انتظرت هذه المؤسسة حتى تتوضح الإشارات وتصبح شدتها أقوى، فستفاجأ هذه المؤسسة بوقوعها في أزمة. لهذا المؤسسة مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار الإشارات الضعيفة ليكون لها متسع من الوقت للرد والاستجابة للتهديدات أو الفرص البيئية.¹ والجدول الموالي يوضح أهم تلك الخصائص التي تميز الإشارات الضعيفة.

الجدول رقم (2-3) : خصائص الإشارات الضعيفة

الخاصية	التعليق
استباقية	الإشارات الضعيفة مرتبطة بأحداث مستقبلية فيمكن أن تؤثر على المؤسسة.
كيفية	الإشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن أن تسجل أو تخزن كقاعدة للنماذج التنبؤية الإحصائية، فهي مرتبطة بأحداث مستقبلية محتملة.
غامضة	الإشارات الضعيفة ليست أكيدة وواضحة وهي صعبة الفهم، ويمكن أن تترجم وفق عدة حالات ممكنة، وهذا ما يعقد من عملية رصدها والتقاطها.
مجزأة	تظهر الإشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة وكل معلومة ليست لديها معنى بحد ذاتها.
غير اعتيادية وغير منتظمة	الإشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة وليس لها شكل متجانس فيمكن أن تكون صورة، تعليق، مقالة... الخ .
تمييزها صعب	عادة ما توصف الإشارات الضعيفة فإنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش)، لذلك صعب الانتباه إليها فهي مرتبطة بمستوى إدراك الفرد بحد ذاته.

المصدر: صليحة كاريش، اليقظة الاستراتيجية: نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2012، ص: 14.

فالإشارات الضعيفة هي معلومات تستحق أن تخصص لها ما يدعى بالانتباه الاستراتيجي **Intention Stratégique** وهي خاصية تعتبر نادرة الوجود والتي يجب أن يسعى إليها كل مسير.

¹ Nicolas LESCA, Construction du sens, thèse de doctorat en sciences de gestion, France, 2002, p : 23.

فحسب أنسوف ANSOFF فإن من شروط الانتباه الاستراتيجي هي أن يكون المسير أو متخذ القرار يتميز بحساسية اتجاه التغييرات المبكرة جدا، والتي هي عادة متغيرات بيئية، فعليه أن يكون لديه شعور مسبق باحتمال حدوث تغييرات بيئية، أما المصدر الذي أطلق هذا الشعور فهي الإشارات الضعيفة ذات الطابع النوعي، الغامض، المهم وغير الدقيق.¹

إذن فيمكن القول أن الإشارات الضعيفة هي بيانات ومعلومات تظهر من الوهلة الأولى دون معنى أو أهمية، والتي يمكن أن لا تشد انتباه متخذي القرار في المؤسسة، وهنا تكمن قوتها، خطورتها وتأثيراتها مستقبلا، لأنها مبهمة، غامضة وغير دقيقة.

والنقطة التي يجدر التوقف عندها، هو أن الإشارات الضعيفة إذا تم الانتباه إليها والتقاطها من طرف متخذ القرار، يمكن ترجمتها وتفسيرها، ولكن في هذه الحالة لا تصبح ضعيفة بل إشارات إنذار مبكرة.²

2-2- المعلومات الاستباقية

مفهوم آخر للمعلومات الاستراتيجية ما يسمى لدى البعض بالمعلومات الاستباقية Les *informations anticipatives* ، والتي عرفها كل من كونيغ KOENIG و جوفر JOFFRE على أنها: "معلومات تمثل تحولا في البيئة والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات على توجهات المؤسسة، المعلومة الاستباقية هي معلومة فرصة إذا ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تهديدا إذا عرقلت تحقيق أهدافها وبالتالي بقاء المؤسسة."³

مما سبق يمكن القول أن مفهوم المعلومات الاستراتيجية هو في حد ذاته غامض كونه خضع للعديد من الدراسات والبحوث، وكل منها حدد طبيعة المعلومات حتى تكون استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، لكن في غالبها تتفق كون هذه المعلومات تمثل المركز الرئيسي لبناء وصياغة استراتيجيات مختلفة، لإمكانية التكيف مع بيئة ديناميكية باستمرار، ومثل ما تم التطرق إليه فهي غالبا معلومات تخص البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية وهي منطلق البحث.

وفي التالي جدول يوضح مختلف التسميات لهذه المعلومة الاستراتيجية، واختلاف التسميات إنما يدل على ثراء الحقل العلمي الذي يعنى بهذا المصطلح المعلوماتي.

¹ Souad KAMOUN -CHOUK, Veille anticipative stratégique , thèse de doctorat , école doctorale de Sciences de gestion , université de Grenoble , France , 2005 , p: 27 .

² Humbert LESCA et Nicolas LESCA, Les signaux faibles de la veille anticipative pour les décideurs، Lavoisier, Paris, 2011, p : 41.

³ Kamel ROUBAH, Op-Cit, p : 31.

الجدول رقم (2-4): التسميات المختلفة للمعلومة الاستراتيجية

مختلف التسميات للمعلومة الاستراتيجية	الباحثون
Early Signals إشارات مبكرة	برايت BRIGHT (1970) موريس MORRIS (1997)
حدث ذو أهمية استراتيجية événement d'importance stratégique	جوفر JOFFRE كونيغ KOENIG (1992)
Informations d'alerte معلومات إنذار	لوتر LAUTRE (1991)
Informations d'anticipation معلومات إستباقية	لاسكا LESCA (1995)
Weak signals/ Signaux faibles إشارات ضعيفة	أنسوف ANSOFF (1975)

Source : Kamel ROUBAH, Veille stratégique: Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, thèses de Doctorat, université Pierre Mendes, France, 1998, p: 33.

ثانيا: خصائص المعلومة الاستراتيجية

بعد التطرق لخصائص المعلومات بشكل عام في المطلب الأول من هذا المبحث يمكن طرح التساؤل التالي: هل بالإمكان أن تتطابق خصائص المعلومات غير الاستراتيجية مع خصائص المعلومات الاستراتيجية؟

الإجابة عن هذا التساؤل هي أنها تتماثل وتتشابه من حيث التسمية غير أنها تختلف في طبيعتها. ومن بين الخصائص المميزة للمعلومة الاستراتيجية يمكن التطرق إلى:¹

1- نوع المعلومات الاستراتيجية

تختلف المعلومات الاستراتيجية عن المعلومات الجارية والتي بشكل عام تكمن في ارتباطها بالقرارات الاستراتيجية، وبالتالي استخدامها يتم من طرف الإدارة العليا، ويرتبط استخدامها بمدى وجود حاجة ماسة إليها وليس بمدى توافرها.

¹ محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، المرجع السابق، ص-ص: 41-42، بالتصرف .

2- كمية المعلومات الاستراتيجية

يستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية توفير كميات كبيرة جدا وهائلة من المعلومات، وخاصة عن البيئة الخارجية وبشكل خاص عن بيئة المهمة وعواملها وخصائصها، كما تتصف هذه المعلومات بالندرة نسبيًا والسرية التامة والكلفة العالية.

3- دقة المعلومات الاستراتيجية

تختلف المعلومات الاستراتيجية عن المعلومات الجارية في أنها أقل دقة، لسبب ارتباطها بظروف المستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والمخاطرة، وبالتالي معرضة أكثر للتشويش والتحريف.

4- موثوقية المعلومات الاستراتيجية

أشار الكتاب إلى وجود ما أُصطلح عليه "النافذة الاستراتيجية" **Strategic Window**، وتعني المصدر والأساس في تحديد متى تولد المعلومة، والتي تعيش مدة بقاء النافذة مفتوحة، وتموت المعلومات عندما تغلق النافذة الاستراتيجية. وعليه ينبغي على الإدارة استغلال الفرصة من خلال ترقب انفتاح النافذة والمدة التي تبقى فيها مفتوحة ومتى يحتمل أن تغلق هذه النافذة، وبخلاف ذلك تكون الإدارة إدارة تقليدية وليست استراتيجية.

عموماً، هي خصائص تشترك مع تلك المتعلقة بالمعلومات الجارية أو التقليدية، لكن جوهر هذه الخصائص يتباين عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الاستراتيجية، والتي كما تم التطرق إليه سابقاً، أنها معلومات استثنائية، مصيرية والتي يمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة وصوراً متعددة، والتي من أهمها الإشارات الضعيفة، التي يمكن أن تدرج في الجدول التالي أهم الخصائص المميزة لهذا الشكل الاستراتيجي من المعلومات، التي تعتبر أساس اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي معاً.

الجدول رقم (2-5): طبيعة الاشارات الضعيفة

الفرق بينها وبين المعلومة الجارية	تعليق كلمة " الضعيفة "	ضعيفة لأنها
المعلومة الجارية كاملة.	هي تمثل معلومات غير كاملة، لدينا معلومات مجزأة والمخاطرة تكمن في طريقة معالجتها.	مجزأة
واضحة ودقيقة.	مخبأة ضمن معطيات خام غير ضرورية، معطيات مشوشة، إمكانية عدم ملاحظة والانتباه للإشارة الضعيفة.	موجودة في كم هائل من المعطيات الخام
يمكن التعبير عنها بلغة مستقرة في المؤسسة.	الإشارة الضعيفة غامضة وغير مفهومة.	غير مفهومة
متكررة اعتيادية.	عدم إمكانية توقع سلوك هذه الإشارات يجعلها صعبة الانتباه والانتقاط.	استثنائية، وغير متوقعة وغير اعتيادية
ضرورية لنشاط معين أو حل مشكلة	لا تتمتع هذه الإشارات بعلاقة واضحة مع اهتمامات المؤسسة، وقيمتها لا تظهر من الوهلة الأولى.	دون منفعة ظاهرة
غالبا ما تكون كمية .	غالبا ما تكون نوعية .	كيفية
تتحكم بها إجراءات موضوعية .	الإشارة الضعيفة يمكن أن تكون هامة بالنسبة لشخص وغير ذلك لشخص ذلك.	ذاتية
ضمن ملف منظم وكامل.	عدم إمكانية إدراجها في ملف خاص أو صنف معين.	معزولة
هي معلومات غالبا مؤكدة المصدر.	غالبا ما تكون الإشارات الضعيفة غير موثوقة المصدر.	الموثوقية

Source : Humbert LESCA et Nicolas LESCA, Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, Lavoisier, France, 2011, p-p: 53-54.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للذكاء الاقتصادي

في هذا المبحث سيدرس كل من التطور التاريخي والمفاهيمي لمصطلح الذكاء الاقتصادي لمعرفة الإطار الفكري الذي ساهم في تطويره، والجدل الذي لايزال قائماً حول تحديد تعريف دقيق له، بالإضافة الى علاقته بمفاهيم أخرى ذات علاقة به، بعد أن يتم استعراض أهم التعريفات والآراء المتعلقة بمفهوم الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي: الجذور التاريخية ومراحل التطور

الذكاء الاقتصادي كممارسة وكمصطلح يعد من المفاهيم الأكثر حداثة مقارنة بمفاهيم أخرى، كونه شهد عدة مقاربات وتوجهات أدت إلى اختلاف الرؤى حول تعريفه وتحديد مفهومه بدقة. وقبل التعرض إلى التعريفات المختلفة، فإنه من الأجدر دراسة التطور الذي شهده هذا المصطلح تاريخياً، وما صاحبه من تطور التسمية في حد ذاتها، والتي سوف يتم استعراض أهم هذه التحولات سواء من حيث التسمية أو المضمون.

أولاً: خلايا الذكاء الاستخباراتية (1950)

تعد المؤسسات العسكرية أولى المؤسسات التي استخدمت الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر استخباراتية بعد الحرب العالمية الثانية، ولعل أهم مؤلف تعمق في موضوع الاستخبارات هو بدون شك " فن الحرب " لصاحبه سان تزو SUN TZU * هذا الكتاب ذو الطبيعة الاستراتيجية استعانت به الوكالات الاستخباراتية الأمريكية والبريطانية، في البحث عن المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية.¹

ثانياً: نظام ذكاء الأعمال لـ ه.ب. لان H.P.LUHN (1958)**

يعتبر لان LUHN أول من أطلق مصطلح " ذكاء الأعمال " وهي تسمية قديمة للذكاء الاقتصادي، حيث يعد من مؤسسي العلوم المعلوماتية، بتقديمه طريقة لحل مشكلات التصنيف والتخزين معلوماتياً، وبهذا الأسلوب جمع أسلوبين، أسلوب الاستخبارات العسكرية، وأسلوب المعلوماتية لتشكيل ما يسمى بذكاء الأعمال BUSINESS INTELLIGENCE، وبهذا المصطلح صمم ما يسمى نظام ذكاء الأعمال

* حسب سان تزو SUN TZU فان الاستخبارات هي المادة الأكثر أهمية في فن الحرب، لأنه دون وجود معلومات عن العدو لا يمكن تصميم مخططات عسكرية فعالة.

¹ Nicolas MOINET et Christian MARCON, L'intelligence économique, Paris, 2006, p: 33.

** هانس بيتر لان Hans Peter LUHN (1896-1964) هو ضابط ألماني سابق، عمل بعد ذلك كمهندس في شركة IBM

BUSINESS INTELIGENCE SYSTEM فهو يعتبر بذلك أول من قدم قاعدة لمصطلح الذكاء الاقتصادي.¹

ثالثا: الذكاء التنظيمي هـ. ويلنسكي **H.WILENSKY (1967)** *

اقترح ويلنسكي **WILENSKY** مفهوم الذكاء التنظيمي والذي حسبته يهتم بجمع، تحليل، ترجمة ونشر المعلومة الضرورية في مختلف مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة، وهذا يدل دائما حسب ويلنسكي **WILENSKY** على أن المعرفة مهمة جدا في الاقتصاد والصناعة باعتبارها محركا استراتيجيا للتطور والتغيير.²

لذلك فحسب ويلنسكي **WILENSKY** فإن عملية مراحل الذكاء التنظيمي ليس الهدف منها هو جمع المعلومات فقط، وإنما توليد المعرفة. هذه المعرفة التي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك فإنه أشار إلى ما يسمى بـ " تشويش المعلومات "، والمقصود بالتشويش كثرة المعلومات والناجمة عن سوء إدارة هذه المعلومات. فالإشكالية مصدرها سوء تقدير المورد البشري وعدم تمكنه من ترجمة هذه المعلومات ترجمة دقيقة وموضوعية خالية من أي غموض.³

رابعا: من المسح البيئي إلى الذكاء التنافسي

توالت بعد ذلك الدراسات والأبحاث المتعلقة بالذكاء في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتعددت بذلك وجهات النظر، وبتعددتها تناول الباحثون مفاهيم ومصطلحات أخرى غير الذكاء التنظيمي وذكاء الأعمال، فتطورت أطر علمية جديدة، الهدف منها تمثل في التكيف مع بيئة متغيرة وغير مؤكدة. ولعل من أهم المساهمات التي يمكن التطرق إليها مساهمة ف.ج. أغيلار **F.J.AGUILAR (1967)** والمتمثلة في ما أصطلح عليه مفهوم المسح **Scanning** وهو أسلوب الهدف منه دراسة وتحليل بيئة المؤسسة، وأستخدم مصطلح " ردار **Radar** " وهي أداة تشخيصية للحصول على المعلومة حول الأحداث، التوجهات والآفاق لتغيير وتطوير البيئة من أجل تحديد الفرص والتحديات الاستراتيجية.⁴

¹ Sophie LARIVET, Intelligence économique enquête dans 100 PME, l'Harmatan, Paris, 2009, p-p : 22-23.

* هارولد ويلنسكي **Harold WILENSKY** هو عالم اجتماع بريطاني

² Frédérique PEGUIRON, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université, Harmathan, Paris, 2008, p: 25.

³ Ibid, p: 25.

⁴ Chedia DHAOUI, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat en sciences de l'information, université de Nancy, France, 2008, p: 61

ومصطلح آخر أضيف للتعبير عن وجه آخر للذكاء الاقتصادي وهو مصطلح "اليقظة التكنولوجية"، وهو مفهوم من إنتاج فرنسي في فترة السبعينات واليقظة التكنولوجية جاءت كأداة لحماية الصناعة التقانية الفرنسية.

أما أكاديميا، فقدم كل من ج. موران J.MORIN و جاكوبياك JAKOBIAK تعريفا لهذا النوع من اليقظة على أنها: "أداة رقابة وترصد للفرص والتهديدات، الغاية منها حماية المؤسسة من مفاجآت استراتيجية وربح الوقت."¹

بعدها جاء مفهوم الإشارات الضعيفة لـ أنسوف ANSOFF والتي تمت الإشارة إليها في المبحث السابق، والاختلاف من أن أنسوف ANSOFF لم يدع إلى التكيف البيئي فقط، وإنما استباق الأحداث من خلال الإشارات الضعيفة والتي تم التوصل إليها على أنها تعد شكلا من أشكال المعلومات الاستراتيجية.

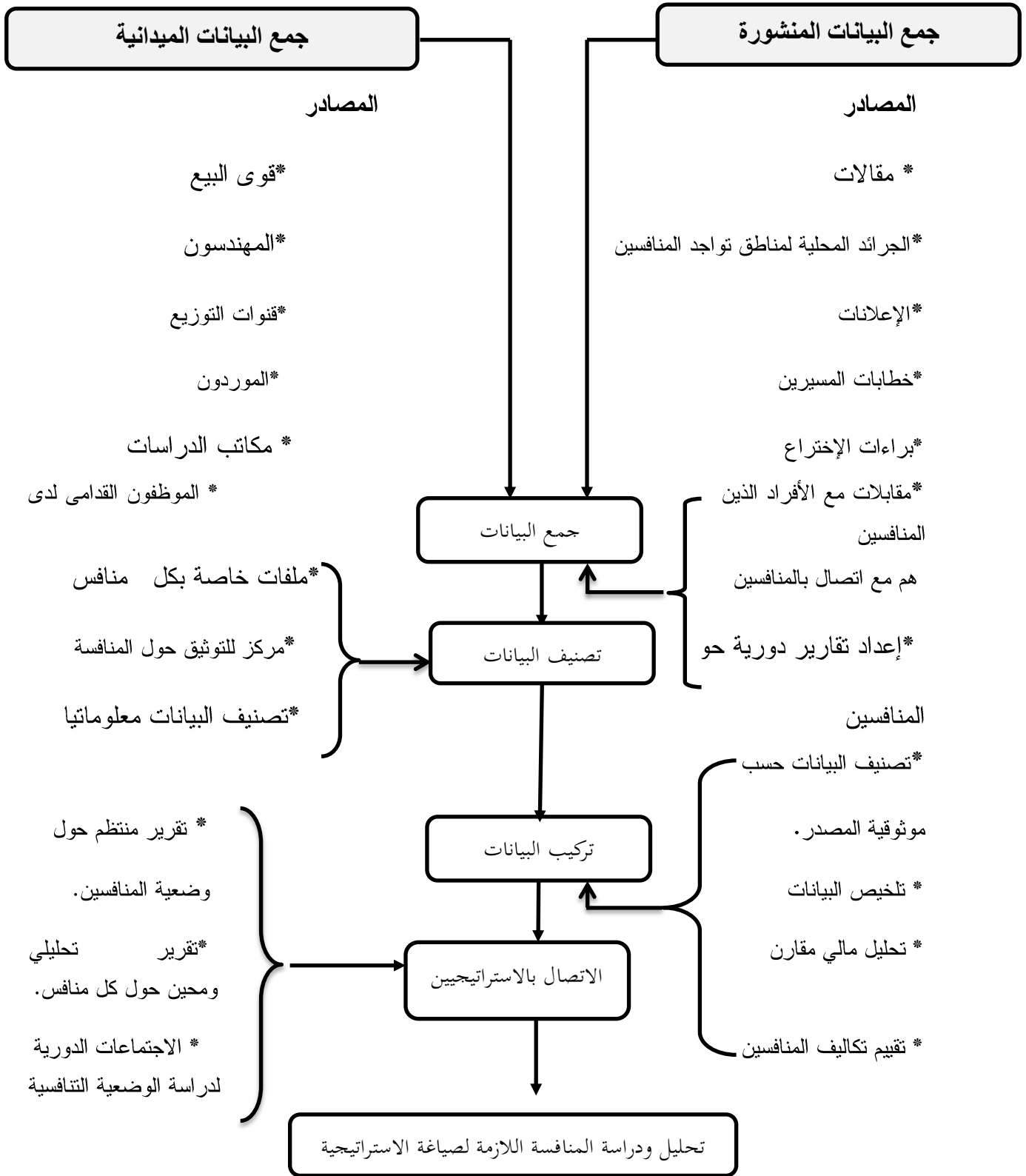
سنة 1980 ميزتها تحولات جذرية سواء على مستوى البيئة الداخلية أم الخارجية، والتي تزامنت مع حدة المنافسة الشرسة، التي أصبحت محل اهتمام م.ا. بورتير M.E.PORTER* .

أضاف بورتير PORTER مصطلحا آخر، وهو الذكاء التنافسي Competitive intelligence (1980)، وأكد على ضرورة وجود نظام ذكاء تنافسي يساند صياغة الاستراتيجية، وحسبه فإن الذكاء التنافسي يعني تحليل جميع المنافسين الحاليين والمحتملين. هذا النظام مثله بيانيا في الشكل التالي:

¹ Chedia DHAOUI, Op-Cit, p: 62.

* PORTER بورتير (1947)، باحث أمريكي في جامعة هارفرد، اهتم باستراتيجية المؤسسة، وكيف يمكنها أن تحصل وتبني ميزة تنافسية، له مساهمات كثيرة حول: سلسلة القيمة، البيئة التنافسية، والقوى التنافسية .

الشكل رقم (2-4): وظائف نظام الذكاء التنافسي حسب بورتر Porter (1980)



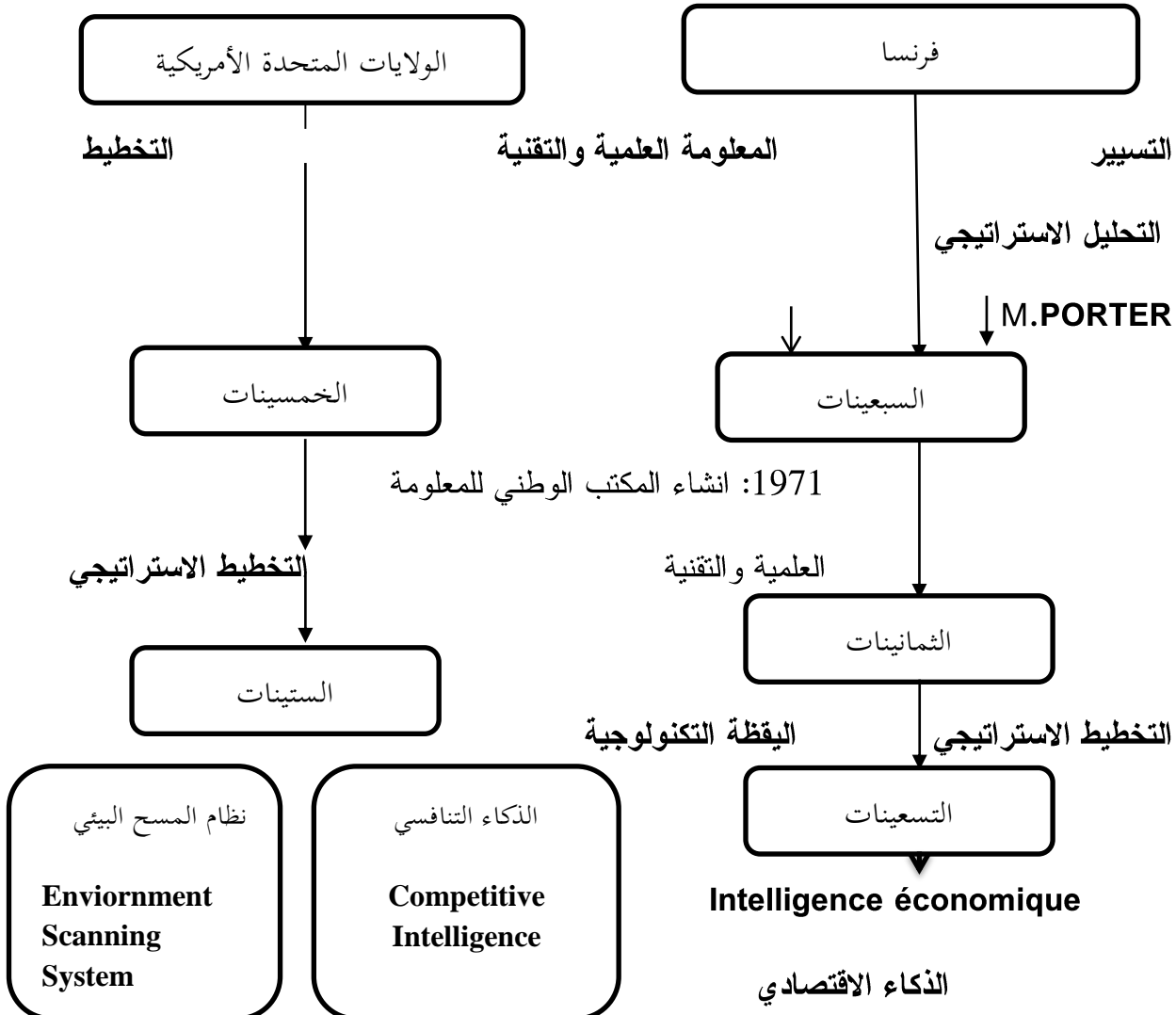
Source: Chedia DHAOUI, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat, université Nancy, France, 2008, p: 64.

خامسا: بروز مفهوم الذكاء الاقتصادي (1994)

بعد ظهور مصطلحات كثيرة ومتعددة تصب جُلها فيما يسمى مراقبة البيئة التنافسية، برز مصطلح الذكاء الاقتصادي كمصطلح فرانكفوني، بعد أن كانت الهيمنة أنغلوساكسونية، وكان الفضل في ذلك يرجع إلى تقرير هنري مارتري Henri MARTRE سنة 1994، والذي أصبح مرجعا هاما لفهم ودراسة ممارسة الذكاء الاقتصادي على المستويين الكلي والجزئي.

ومع ظهور هذا المصطلح الحديث والممارسات القديمة تظهر الاختلافات بين التيار الفرنسي والتيار البريطاني والأمريكي، ويمكن توضيح هذه الاختلافات في الشكل التالي، وهو نموذج أعده فافيي FAVIER (1998) لتحديد الفروقات.

الشكل رقم (2-5) : ظهور الذكاء الاقتصادي حسب فافيي FAVIER



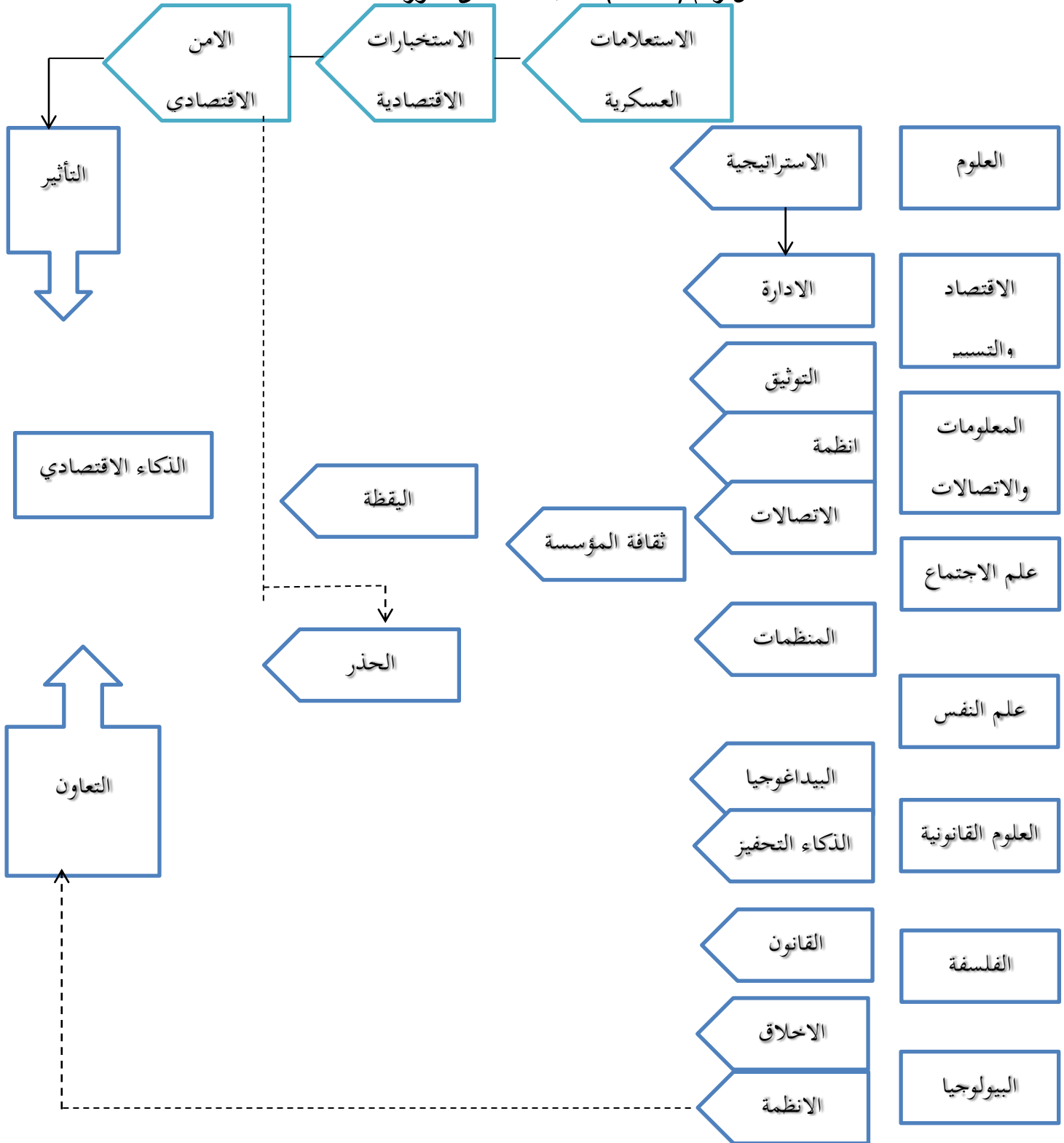
Source: Chedia DHAOUI, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat, université Nancy, France, 2008, p: 69

والذي يمكن استنتاجه من مختلف هذه التطورات والتحويلات، سواء من حيث التسمية أو من حيث ممارسة وتطبيق أدوات الذكاء الاقتصادي، أنه يمكن النظر إليها من جهات مختلفة، فالأبحاث والدراسات مازالت لحد الآن تبحث عن طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بمفاهيم إدارية واستراتيجية، وهذا الاختلاف يرجع بالأساس إلى جغرافية المصطلح، فالفرنسيون أو الفرنكفونيون يرون أن هذا المصطلح مرتبط بما يسمى المعلومة العلمية والتقنية، والتي يتم التطرق إليها لاحقاً عند الحديث عن اليقظة التكنولوجية. أما الأمريكيون والبريطانيون فيربطونه بالتخطيط الاستراتيجي وخاصة أسلوب أو تقنية المسح البيئي.

في حين برزت دراسة ف.بولانج F.BULINGE سنة 2002 والذي حدد فيها ما أطلق عليه بنموذج الأصول التاريخية للذكاء الاقتصادي **Le modèle généalogique de l'IE**¹. والذي وضح فيه أن الذكاء الاقتصادي متعدد الأبعاد والتخصصات العلمية، ويمكن أن يتداخل مع أدوات وتقنيات عديدة، وهذا النظام يمكن تمثيله في الشكل البياني التالي:

¹ Franck BULINGE, Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations, thèse de doctorat, université de Toulon , France, 2002, p: 217.

الشكل رقم (2-6) الذكاء الاقتصادي تطور متعدد الاختصاصات



Source: Franck BULINGE, Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations, thèse de doctorat, université de Toulon , France, 2002, p: 218.

المطلب الثاني: الجدل حول تعريف الذكاء الاقتصادي

شكل تعريف الذكاء الاقتصادي موضوعا لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة، فهو مجال واسع جدا، ويتضمن حقائق لذلك عمل الباحثون والممارسون على التمعن أكثر في حقيقته كونه يتداخل مع مفاهيم أخرى حسب البعض كالجوسسة الاقتصادية، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال وغيرها. ولعل ما زاد من تعقد مهمة إيجاد تعريف موحد ومتعارف عليه هو أنه مصطلح مركب من مفهومين أساسيين وهما: الذكاء والاقتصاد لذلك وجب تعريف المصطلح الرئيسي وهو الذكاء.

أولا: مفهوم الذكاء

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، كما أنه يتسم بتعدد تعريفاته وتنوعها نظرا لعدم وضوح المقصود منه بدقة، واختلفت وجهات النظر لعلماء النفس حول عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء.

1- تعريف الذكاء

يعرف الذكاء على أنه تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، وهو تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول.¹

تعريف آخر لهوفستادر **HOFSTADTER** والذي عرف الذكاء على أنه: "القدرة على التصرف بمرونة مع مختلف الحالات، الاستفادة من الظروف المواتية والحكم على الأهمية البيئية لكل عنصر لوضعية معينة".²

كما يعرف الذكاء على أنه: "القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات، فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعا لتغير الظروف".³

وفي المجال التنظيمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، فهو يساعد مهنيا في تدعيم صناعة القرارات، لذلك يعد ذخيرة الإدارة، فهو يكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، فلقد أكدت

¹ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 10.

² Philippe KISLIN , Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat , France, 2007, p : 41 .

³ مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص:95.

الدراسات على وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إداريها وقادتها وفي مقدمتها سمة الذكاء.¹

وكتعريف إجرائي يمكن تعريف الذكاء على أنه مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي يتمتع الفرد بها، وتميزه عن الآخرين من خلال تمكنه من التكيف والتحكم في وضعيات أو حالات أو مواقف أو ظروف، مهما كانت درجة تعقدها أو صعوبتها، فهو بذلك يتسم بالسرعة في ردود الأفعال واتخاذ القرار المناسب معتمدا على أسلوب دقيق في فرز المعلومات واختيار أفضلها.

2- أنواع الذكاء

للذكاء أنواع كثيرة، وهذا ما أفرزته الدراسات وجهود الباحثين متعددي التوجهات، المذاهب والثقافات، ولعل الذكاء الذي يهم العمل هو الذكاء التنظيمي، أي الذكاء الذي يمارس في الحقل الإداري، وكما سبق ذكره فإن الذكاء يمكن ان يكون الذكاء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال ، الذكاء التنافسي وغيرها.*

والأحدث في مجال أنواع الذكاء، يتمثل في دراسة غاردنر GARDNER ما أطلق عليه بمصطلح الذكاء المتعدد: ذكاء منطقي، رياضي، موسيقي، اجتماعي. فالذكاء الإنساني حسبه هو ذكاء ذو أوجه متعددة يتطور وينمو ويثرى باستمرار.²

ثانيا: الذكاء الاقتصادي: محاولات تعريف المصطلح

من الأجدر توضيح أن مصطلح الذكاء الاقتصادي حتى وإن اختلف اصطلاحيا مع مفاهيم أخرى ذات أصول أنجلوساكسونية، إلا أنه يمكن القول أنه يتفق من حيث المضمون والذكاء الاقتصادي INTELLIGENCE ECONOMIQUE بالنسبة للفرانكفونيين والذكاء التنافسي COMPETITIVE INTELLIGENCE بالنسبة للانغلو ساكسونيين يمكن اعتبارهما من نفس المفهوم.

1- أهم الإسهامات

لقد كثرت التعاريف الخاصة بهذا المصطلح، وأول تعريف قدم كان لويلنسكي H.WILENSKY حيث عرفه: " هو نشاط إنتاج المعرفة الذي يخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للوحدة الاقتصادية، والتي يتم إنتاجها وتخزينها في إطار قانوني ومن مصادر مفتوحة".³

¹ سعاد حرب قاسم، المرجع السابق، ص: 11.

* سوف يتم التطرق إلى هذا المفهوم لاحقا وغيره من المفاهيم ذات العلاقة.

² Chedia DHAOUI, Op-Cit, p: 55.

³ عبد الله فاضل الحياي، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الإلكترونية، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية، الموصل، العراق، العدد 08، دون تاريخ، ص: 24.

كما تم تعريفه بمفهومه الحالي من طرف هنري مارتر **Henri MARTRE** في تقريره الموسوم " **الذكاء الاقتصادي واستراتيجية المؤسسات** " **Intelligence économique et stratégie des entreprises** سنة 1994 بفرنسا، وهو يعتبر اللبنة الأولى في الأبحاث المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.

فعرف مارتر الذكاء الاقتصادي على أنه: " مجموعة الأعمال المنسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة الضرورية، وهي تلك التي تكون في حاجة إليها كل المستويات الإدارية، واتخاذ القرار في المؤسسة لإعداد وتنفيذ الاستراتيجية الضرورية لبلوغ الأهداف وتحسين مكانتها في المحيط التنافسي".¹

تعريف آخر للذكاء الاقتصادي هو أن: " الذكاء الاقتصادي هو التحكم الملموس في المعلومة، وإنتاج المعرفة الجديدة، فهو فن اكتشاف التهديدات والفرص من خلال: جمع، تخزين، تحليل، ونشر المعلومة الضرورية والاستراتيجية لمن هم بحاجة لها".²

كما قدم معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني الفرنسي* تعريفا للذكاء الاقتصادي باعتباره: " عنصرا حيويا لبقاء المؤسسة الاقتصادية، وعلى مستوى المؤسسة العسكرية فإن الذكاء الاقتصادي يأخذ مظاهر متعددة، بداية من الحصول على المعلومة الى غاية حماية هذه المعلومة. فالذكاء الاقتصادي عبارة عن اجراءات منظمة ومنهجية تهدف الى تطوير تنافسية المؤسسة من خلال التحكم في البيئة".³

أما وفقا ل **بارنارد كارايون Bernard CARAYON** وهو نائب فرنسي كلف بإعداد تقرير خاص بالذكاء الاقتصادي ولاحقا سمي باسمه " تقرير **B. CARAYON** سنة 2003، والذي ركز على كون الذكاء الاقتصادي يجب أن يكون كسياسة وطنية، وهو ما اصطلح عليه " **الوطنية الاقتصادية**". مقدما اقتراحات واستراتيجيات تمكن من تطوير وتحسين المؤسسات، دون أن يقدم تعريفا دقيقا للمصطلح.⁴

بعده قدم النائب الفرنسي **ألان جويي Alain JUILLET** باعتباره المسؤول السامي مكلف بالذكاء الاقتصادي لدى الحكومة، تعريفا للذكاء الاقتصادي: " الذكاء الاقتصادي يعد ثقافة واطارا ذهنيا، هو أداة لتحسين التنافسية والابتكار في ظل بيئة معلومة".⁵

¹Henri MARTRE, **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, la documentation française, France, 1994, p: 11.

²Naima ELHAOUD, **L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante**, revue internationale d'intelligence économique, vol 3, Paris, p: 181.

* IHEDN, Institut des Hautes Etudes en Défense Nationale.

³ Jean- Philippe BAUR, **Témoignages sur l'intelligence économique**, EPU, France, 2009, p: 25.

⁴ Philippe KISLIN, **Op- Cit**, p: 44.

⁵ Jean- Philippe BAUR, **Op-Cit**, p: 27.

2- تعريفات أخرى

نظرا لحدائثة المصطلح وأهميته، فقد توالى وجهات النظر وتعددت الأبحاث حول إشكالية تعريف الذكاء الاقتصادي، وفي الآتي سيتم عرض تعريفات باحثين ومفكرين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-6): تعريفات أخرى للذكاء الاقتصادي

التعريف	السنة	الباحث
هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الرقابة ومرتبطة بالسياسة، والجيوسياسية والاقتصاد.	1995	دو DOU
هو قدرة الحصول على الإجابات من خلال اكتشاف مختلف الذكاءات بين المعلومات	1996	بيسون BESSON و بوسان POSSIN
القدرة على تحديد الفرص الاستراتيجية وتقييمها من حيث الجودة العالية.	1996	MARMUSE مارموز
قدرة أي مؤسسة على ربط وجمع القدرات والمهارات الداخلية والخارجية بطريقة كفؤة من أجل حل مشكلة إنتاجية.	1997	COLLETIS كوليتيس
هو أداة هجومية تستخدمها المؤسسة لإدارة المعلومات، وهو مفهوم أشمل من اليقظة الاستراتيجية.	1998	JAKOBIAK جاكوبياك
عملية منظمة تخدم التسيير الاستراتيجي للمؤسسة بهدف تحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة ونشر المعلومات والمعرفة الضرورية للتحكم في البيئة .	2000	BOURNOI بورنوا وروماني ROMANI
نشاط الاستخبار أو الاستعلام في اطار قانوني واخلاقي .	2000	LOINTIER لوانتيي
القدرة على فهم البيئة واستباق التغيير، من خلال التحكم في المعلومة وانتاج المعرفة الجديدة من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار.	2001	LEVET ليفيت
هو عملية الرقابة النشطة للمعلومات، معالجتها ثم نشرها في الوقت المناسب، للأفراد ذوي الكفاءات والقادرين على ترجمتها، من اجل استغلالها لنمو وبقاء المؤسسة	2002	PATUREL باتورال

Source: Franck BULINGE, Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations, thèse de doctorat, université de Toulon , France, 2002, p: 227.

إذن هي تعريفات كثيرة ومتنوعة صيغت من أجل الإحاطة بمصطلح ميزته أنه متعدد الأبعاد، المنطلقات والتوجهات وعليه من الضروري أن يتم إدراج أو محاولة تعريف الذكاء الاقتصادي اجرائياً، انطلاقاً من التعريفات السابقة.

فالذكاء الاقتصادي كأداة إدارية استراتيجية يمكن تطبيق مبادئها ليس فقط على مستوى المؤسسة الاقتصادية، بل يمكن إسقاط هذا المفهوم على الدولة ككل. فالدولة لجأت إلى الذكاء الاقتصادي من أجل حماية موجوداتها خاصة اللامادية، والمعلومات الاستراتيجية. فمستوى التحليل الكلي كان أول من استعان بهذا الأسلوب ثم انتقل ليصبح أداة لاتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

لهذا الذكاء الاقتصادي يتمثل في:

- * **معالجة المعلومات:** من خلال جمعها، تصنيفها، تخزينها، وجعلها في متناول أصحاب القرار في مختلف المستويات الإدارية، لاسيما تلك المتعلقة بمعلومات البيئة الخارجية.
- * **حماية هذه المعلومات:** من خلال توفير أنظمة أمنية للمعلومات المتعلقة بالأصول المادية والمعنوية.
- * **التأثير:** فالذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم الحجج، الإقناع، التفاوض، والضغط.

والبعد الآخر الذي يضيف على الذكاء الاقتصادي شرعية قانونية، وعدم ضمه لما يسمى التجسس، هو البعد الأخلاقي، لأن الذكاء الاقتصادي يعمل في إطار قانوني قيمى أخلاقي.

المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي ومفاهيم ذات صلة

فيما يلي ستم معالجة ومناقشة العلاقات المحتملة بين مفهوم الذكاء الاقتصادي ومفاهيم أخرى في الإدارة والاستراتيجية، وهذا راجع في بعض الأحيان إلى عملية الخلط في المفاهيم المختلفة واستعمالها بمحتوى واحد، ومن أهم هذه المفاهيم يمكن ذكر إدارة المعرفة **Knowledge Management**، ذكاء الأعمال **Business Intelligence**، الاقتصاد المبني على المعرفة **Économie Fondée sur la connaissance**، ومفهوم الذكاء الاستراتيجي **Intelligence Stratégique**.

أولاً: علاقة الذكاء الاقتصادي بإدارة المعرفة

قبل تحديد العلاقة، من المهم أن نعرف مصطلح إدارة المعرفة والذي يعني حسب **WIIG** " مجموعة من العمليات والمداخل والعمليات الواضحة والمحددة من خلال تخطيط، تنظيم ومراقبة

وتتسيق وتوليف المعرفة* والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية "1.

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها: "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس مال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"2.

في حين عرفها نيومان NEWMANN على أنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"3.

بعد أن تم استعراض هذه التعريفات والتعريفات الخاصة بالذكاء الاقتصادي فإنه بالإمكان الآن تحديد العلاقة بين المفهومين. إن كلا من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يشتركان ويرميان للتدخل في نفس عملية تحويل البيانات والمعلومات الى معرفة، ولو أنه كل واحد منهما يتبع خطوات منهجية داخل المؤسسة. إلا أن الذكاء الاقتصادي يعتمد على المعرفة الظاهرة (الصريحة)** في حين إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة الصريحة والضمنية معا***، بالإضافة الى تبادل ونشر المعارف بالنسبة للذكاء الاقتصادي يقع في المستوى الاستراتيجي، بخلاف إدارة المعرفة التي تهدف الى نشر المعارف بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة، وبالتالي تشارك المعارف في كل المستويات، وهذا ما لا يهدف اليه الذكاء الاقتصادي، كذلك مجال تركيز إدارة المعرفة هو البيئة الداخلية في حين الذكاء الاقتصادي يعتمد على البيئة الخارجية4.

فنتيجة للوعي بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة أصبح هناك توافق وتقارب في المنهجية لتحقيق هدف موحد وهو تحقيق التنافسية، معتمدين على المعارف والمهارات الجماعية لكن لكل أداة طريقة تعتمد على مناهج وطرق خاصة في المؤسسة5.

* تعرف المعرفة على انها مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة وهي انواع مختلفة: الضمنية والظاهرة.

1هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2005، ص:22.

2عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص: 27.

3 ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص: 137.

** المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الرسمية، المرزمة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل.

*** المعرفة الضمنية: هي المعرفة الذاتية، غير الرسمية، نوعية وغير قابلة للتقليد.

4الطيب داودي وعبد الناصر موسى، إدارة المعرفة وذكاء الاعمال: تكامل أم اختلاف؟، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، 23- 26 أبريل 2012، ص - ص: 137- 139.

5شمس ضيات خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مقالة منشورة في مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص: 229.

ومنه فإن ادارة المعرفة بهذا المفهوم تعتبر كأداة مساندة لدعم الذكاء الاقتصادي من خلال تجنيد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين أعضاء المؤسسة على مستوى جميع المستويات الادارية. فالجانب المعلوماتي لإدارة المعرفة يزود الذكاء الاقتصادي بأدوات وتقنيات معلوماتية وآلية لنقل المعلومات والمعارف.

من هذا المنطلق فإن ادارة المعرفة تعد ذاكرة داخلية ضخمة في المؤسسة، لذلك يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي كقاعدة للحفاظ على المعلومات الاستراتيجية، وبالتالي العلاقة بين المفهومين علاقة تكاملية تشاركية.¹ لهذا اعتبر البعض أن الذكاء الاقتصادي هو قائد لإدارة المعرفة بغية تقليص خطر تجاهل المعارف الداخلية للمؤسسة وتصبح متكيفة أكثر مع البيئة الخارجية.²

ثانياً: علاقة الذكاء الاقتصادي بالاقتصاد المبني على المعرفة

بدوره الاقتصاد المبني على المعرفة يعد مفهوماً آخر، يجذب ان يهتم به على غرار مفهوم ادارة المعرفة، وقبل دراسة العلاقة، سوف يتم التطرق الى المفاهيم المرتبطة بمفهوم الاقتصاد المبني على المعرفة.

فنجاح المؤسسات الاقتصادية أصبح يعتمد بدرجة متزايدة على فاعليتها في توليد المعرفة واستخدامها، فأصبحت المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، فهي تشكل مكوناً أساسياً في العملية الانتاجية، وبالتالي خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي، انما تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة، وكيفية تحويل هذه المعلومات الى معرفة وكيفية توظيف هذه المعرفة.

في نهاية القرن العشرين، نتيجة للتطور الهائل في العلم والتكنولوجيا تحقق نوعاً من التراكم المعرفي، ومن هذا التراكم نشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات، ومن ثم بين المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها ومنها: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الجديد، الاقتصاد ما بعد الصناعي، الاقتصاد الرمزي، اقتصاد المعلومات وغيرها.

والاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة، فأصبحت تحل مكانة أوسع وأكثر عمقا، لتخلق موارد أخرى جديدة.³ وهذا ما أشار اليه بيتر دراكر

¹Frédérique BLONDEL et al, Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge Management au sein de l'entreprise, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007, p:167.

²عبد المالك جبجيق، إي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الاعمال وإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012، ص: 803.

³ابو بكر محمد الهوش، المرجع السابق، ص: 195.

Peter DRUCKER حيث يرى بأن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات المعاصرة، وهي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها وأنشطتها من أجل تحقيق غاياتها التي وجدت من أجلها، ويرى بأن تطبيقها في الأنشطة التي فيما لو كان لدينا فهم مسبق عنها ندعو ذلك بالإنتاجية، أما تطبيق المعرفة في الأنشطة التي فيما لو لم يكن لدينا فهم مسبق عنها أي تطبيق المعرفة الجديدة وندعو ذلك بالإبداع¹.

أما الفرق بين الاقتصاد المبني على المعرفة والاقتصاد المعرفي، يتمثل في أن الثاني يعتمد أو يهتم بإنتاج وصناعة المعرفة وبالبحث والتطوير وعدد براءات الاختراع، في حين أن الاقتصاد المبني على المعرفة ينبع من ادراك مكانة المعرفة والتكنولوجيا والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية، فهو مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في خلق الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً- علاقة الذكاء الاقتصادي بذكاء الاعمال

1-تعريف ذكاء الاعمال

أول من قام بطرح هذا المصطلح كانت المؤسسة غارتنر **GARTNER** سنة 1980 وقد عرف أنه: "لا منتج ولا نظام بل معمارية تشغيلية متكاملة تضم تطبيقات وقواعد بيانات دعم القرار، تسهل وصول المؤسسات الى بيانات العمل وفقا لخريطة طريق اجرائية"².
والمقصود هنا أن ذكاء الاعمال هو أوسع من أن يكون منتجا أو نظاما، بل هو فلسفة متكاملة تؤطر بمعمارية تحدد المكونات والتطبيقات والتقنيات المطلوبة. ويعرف أيضا، على أنه: "يوفر آراء تاريخية، مالية وتنبؤية لعمليات الأعمال والمهام المشتركة لتكنولوجيات ذكاء الأعمال، وهي الابلاغ والتحليلات، واستخراج النصوص والتحليلات السنوية"³.

ويعتمد مفهوم ذكاء الأعمال على تحليل الأعمال من خلال تجميع المعلومات من العمليات التي تقوم بها المؤسسة، كعمليات التسويق، البيع، أنشطة الخدمات، وسلوك الزبائن كاستجابة لهذه الأنشطة، سلوك الانظمة الداخلية وأنظمة الموردين كاستجابة لسلوك الزبائن، وبعد التجميع، يجري تنظيم وتخزين هذه المعلومات بطريقة تسهل الوصول اليها، ومعالجتها وعرضها باستخدام العديد من التقنيات

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2013، ص:68.

² أحمد علي صالح و محمد ذيب المبيضين، تصورات المديرين في الشركات حول الاطار المفاهيمي لذكاء الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23 — 26 افريل 2012، ص: 699.

³ عبد العزيز بدر النداوي وجاسم يعقوب النسور، ذكاء الاعمال منهجية لتطوير العمليات الادارية في منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23 — 26 افريل 2012، ص:821.

الفصل الثاني..... الأصول والمنطلقات النظرية لمفهوم الذكاء الاتحادي

كالتقارير، الاستعلامات، التحليلات، أنظمة المعالجة التحليلية وأدوات التنقيب في المعطيات، واستخدام في النهاية نتائج تطبيق هذه التقنيات لتحسين العمليات ضمن المؤسسة.¹

لقد عرف البعض ذكاء الأعمال على أنه: " مجال واسع يتضمن وسائل، أدوات، وطرق التي تسمح بنمذجة، جمع، وتنظيم بيانات بطريقة تساعد على اتخاذ القرار المناسب".²

بالإضافة إلى أن ذكاء الأعمال يتمثل في: " عملية تزويد متخذي القرار في المنظمة بمعلومات ذات قيمة، والناجمة عن تحويل البيانات الداخلية والخارجية. يمكن أن ينظر لهذا المصطلح من زاويتين، الأولى باعتباره المنتج الذي تخلقه هذه العملية والمتمثلة في المعلومات والمعرفة التي تفيد المنظمة في أنشطتها المختلفة. الزاوية الثانية تتمثل بالعملية بحد ذاتها التي من خلالها يتم الحصول، تحليل وتوزيع مجموعة من المعلومات والمعرفة".³

تعريف آخر لذكاء الأعمال: " وهو عبارة عن هندسة وتجميع تطبيقات وحلول لدعم القرار، وقواعد بيانات التي توفر للمنظمات ولوج سهل لبيانات الأعمال".⁴ ومنظور آخر لذكاء الأعمال والمتمثل في المنظور الإداري: " فهو عبارة عن حالة إدارية أو فلسفة إدارية لصناعة القرار مستخدمة في ذلك طرق وتكنولوجيات بطريقة منهجية ومنظمة".⁵

ومنه يمكن تعريف ذكاء الأعمال اجرائيا على أنه:

عملية توظيف التقنية في استخدام المعلومات بشكل دقيق وآني، بحيث تكون ذات قيمة نوعية عالية في مجال العمل نفسه، وأن تكون البيانات والمعلومات ذات اعتمادية كبيرة ومتوفرة، ومن عدة مصادر. ثم تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي تتخذ بناء على هذه المعلومات.

2- مكونات ذكاء الأعمال

يتضمن ذكاء الأعمال جملة من المكونات الأساسية التي تخدم أهداف المؤسسة وهي:

¹ طارق شريف يونس، ذكاء الأعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23 — 26 افريل 2012، ص: 975.

² Claire NOIRAULT, Business intelligence, eni editions, France, 2006, p: 15.

³ Rajiv SABHERWAL and Irma BECERRA-FERNANDEZ, Business intelligence : Practices, techniques and management, John WILEY's and sons inc, USA, 2011, p :06.

⁴ Larissa T.MOSS and Shaku ATRE, Business intelligence Roadmap, Pearson educations, USA, 2003, p:04.

⁵ Elisabeth VITT and others, Business intelligence, Microsoft, USA, 2007, p: 02.

أ- **مستودع البيانات** : مستودع البيانات **Data warehouse** هو نظام معلومات إداري حاسوبي لضمان التكامل في موارد البيانات الموجودة في قواعد البيانات الموزعة والمتعددة مع أدوات استعلام وتسهيلات الوصول الفوري إلى البيانات. ويمكن للمستخدمين من تنفيذ أنشطة الاستعلام واسترجاع المعلومات وإصدار التقارير.¹

ونظرا لكثافة البيانات التي تحتويها هذه المستودعات يتم توزيعها على ما يسمى مستودعات فرعية **Data marts**، وذلك راجع إلى الحجم الهائل لهذه البيانات والنتيجة عن معاملات مع الزبائن والمستخدمين، ذات العلاقة المباشرة من أنشطة المنظمة.

ب- **التنقيب عن البيانات**: التنقيب عن البيانات **Data mining** هو عبارة عن مجموعة من العلوم الإحصائية والتطبيقية على عدد كبير من البيانات من أجل إظهار العلاقات الموجودة بين هذه البيانات. هذه العلاقات يمكن أن تكون توقعات، توجهات مجهولة، خاصة إذا كانت مصادر هذه البيانات مختلفة.²

ج- **أدوات إظهار التقارير**: بعد جمع هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة، من الضروري أن يجري إظهار تقارير ذات فاعلية وقوة إيصال النتيجة إلى متخذي القرار، ويمكن توليد تقارير تخص مثلا أماكن توزيع المبيعات لفترة معينة في **مخطط بياني واحد** ومن بينها:

- **Dashboard**: وهو عبارة عن تعبير مرئي يظهر المؤشرات المفتاحية لأداء المؤسسة ويعمل في المستوى التشغيلي، وفي الآتي مثال عن **Dashboard** لمؤسسة.³

¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص:104.

² Xavier PERIGNON, **Le data mining**, article disponible sur le site : <http://www.madoxav.fr/wordpress.content/upload/file/datamining.pdf>. Consulté le 16 mars 2012 .

³ المجلة المعلوماتية، **ذكاء الأعمال: أسس ومفاهيم**، مقالة منشورة في الموقع الإلكتروني: <http://www.infomag.news.sy/index>. تم الاطلاع عليها يوم 17 مارس 2012.

الشكل رقم (2-7): Dashboard



Source: <http://www.enterprisedashboard.com/img/museumdashboard.png>, Accessed on March 16, 2012.

Scoreboard: هو مفهوم يشبه مفهوم **Dashboard** ولكنه يعبر عن المؤشرات المفتاحية للأداء الاستراتيجي، ومن وظائفه التحقق من انجاز المؤسسة لأهدافها واستراتيجياتها.

د- **نظم المعالجة التحليلية الفورية**: نظم المعالجة التحليلية الفورية **Online Analytical Processing Systems OLAP** هي نظم تتولى أنشطة تسجيل، تصنيف المعاملات ومعالجة البيانات المرتبطة بأنشطة الأعمال اليومية والمهام الروتينية، التي تخضع لظروف حالة التأكد، وبالتالي تكون نتائج هذه الأنشطة والمهام معروفة ومحددة سلفاً.¹ وظهرت هذه النظم نظراً لكثافة العمل، السرعة المتزايدة المطلوبة للإنجاز التي تعجز الأساليب اليدوية والتقليدية على الإيفاء بها، ما يجعل وجود نظم معالجة

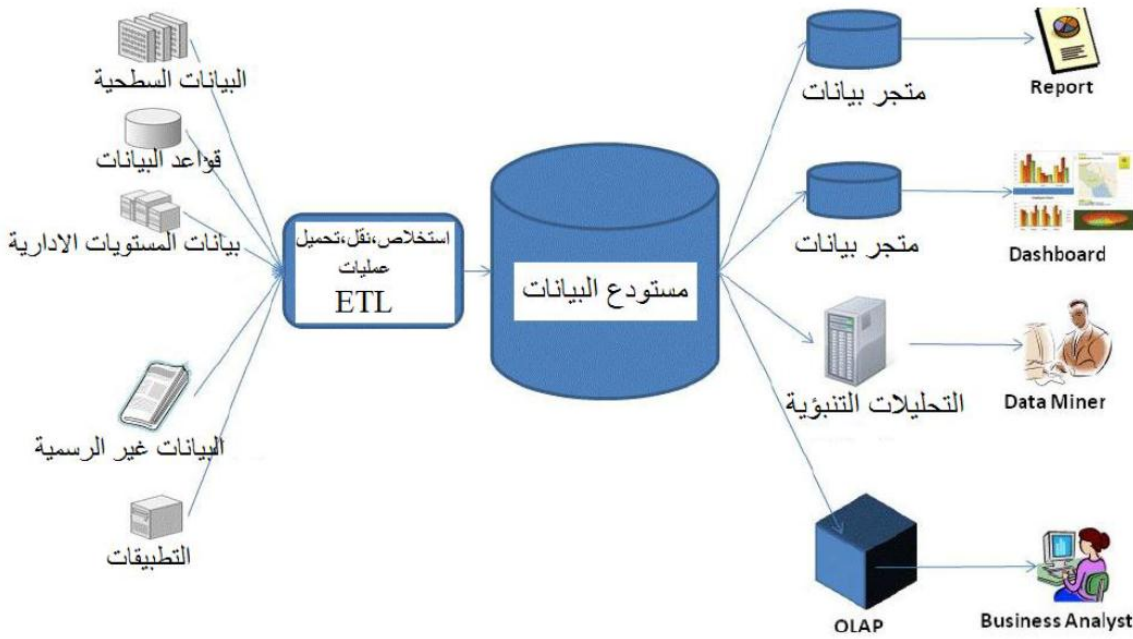
¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 105.

الفصل الثاني..... الأصول والمنطقتان النظرية لمفهوم الذكاء الاعتمادي

المعاملات شرطا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه. وتجدر الإشارة هنا، إلى وجود عدد كبير من الشركات العالمية التي تعمل في هذا المجال، ويمكن ذكر البعض منها: IBM، Oracle، Microsoft، و Information builders Inc.

والشكل البياني التالي يوضح المكونات الأساسية التي يعتمد عليها نظام ذكاء الأعمال.

الشكل رقم (2-8): مكونات نظام ذكاء الاعمال



المصدر: سلوى أمين السامرائي وعبد الستار عبد الجبار العكيدي، مستقبل ذكاء الاعمال في ظل الحوسبة السحابية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23- 26 افريل 2012، ص:331.

مما سبق تبرز العلاقة بين مفهومي ذكاء الاعمال والذكاء الاقتصادي، فذكاء الاعمال يعتمد بشكل رئيسي على المعلومات الداخلية والمهيكلية في نفس الوقت، تخزن وتعالج معلوماتيا بالاستعانة ببرامج مصممة لأغراض اتخاذ القرار. أما الذكاء الاقتصادي فيعتمد على المعلومات الاتية من الخارج وموجهة الى داخل المؤسسة، وهي معلومات في غالب الاحيان تخدم مستقبل المؤسسة.

رابعا-علاقة الذكاء الاقتصادي بالذكاء الاستراتيجي

من المفاهيم السابقة والمتعلقة بإدارة المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة، وذكاء الاعمال، تصبح العلاقة وطيدة بين الذكاء الاقتصادي والاستراتيجية، فالذكاء الاقتصادي يصبح كدعامة لصياغة الاستراتيجية. فالذكاء الاستراتيجي يعتمد على مختلف الذكاءات " المذكورة آنفا" سواء الداخلية او

الخارجية لتوفير المعرفة اللازمة لبناء وتطوير مهمة المؤسسة الاستراتيجية وبالتالي رؤيتها المستقبلية.¹

ومن أجل فهم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي، تجب الإشارة الى النقاط التالية:

1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي ينظر اليه بوصفه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، فهو بذلك يعتبر أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الاستراتيجية.²

وحسب ف. بولانج F.BULINGE فإن الذكاء الاستراتيجي يعتبر كآخر مستوى لإدماج الثقافة المعلوماتية، فهي تضم آليات ومنطلقات الذكاء الاقتصادي، يضاف اليها البعد الشبكي للعلاقات الداخلية والخارجية في المؤسسة.³

ولقد تعددت التعريفات من قبل الباحثين لهذا النوع الأسمى من الذكاء في المؤسسة، ويرجع التباين والتعدد الى حداثة المفهوم، والجدول التالي يوضح ذلك:

¹Jay LIEBOWITZ, Strategic intelligence, Auerbach publications, New York, USA, 2006, p: 60.

²سعد محمد الكواز وآخرون، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 23-26 افريل 2012، عمان، الاردن، ص: 181.

³ Franck BULINGE, Op- Cit, p: 380.

الجدول رقم (2-7): مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

م	الكاتب، السنة	المفهوم
1	KUHLMANN كالمان 1999	ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرار نحو اتخاذ قرارات صائبة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ القرار الصائب.
2	PAUCKER, 2000 بوكر	اداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية.
3	JOHNSON, 2000 جونسون	وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم اهدافهم المستقبلية، واستراتيجياتهم الحالية وما يؤمنون به من فرضيات عن انفسهم والصناعة، وفهم قدراتهم.
4	QUARMBY 2003، كارببي	هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة.
5	MACCOBY, 2004 ماكوبي	هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة والقدرة على تحفيز العاملين).
6	الخفاجي والطائي، 2009	احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته: كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلا، احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية.
7	صالح واخرون، 2010	ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية ويرتكزون الى نظام معلوماتي.

المصدر: سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص-ص: 16-17.

2. عناصر الذكاء الاستراتيجي

التعريفات السابقة قدمت أبعادا مختلفة مكونة لهذا المفهوم، غير ان المتفق عليه، ان القادة عليهم ان يتميزوا عن غيرهم بمواصفات فكرية وادراكية تتمثل في عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي:¹

أ- الاستشراف

ويمثل امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتمييز ما يمكن تجنبه، التأثير فيه والسيطرة عليه من خلال اعداد السيناريوهات واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى غير مرئية.

ب- تفكير النظم

تعتمد على تطبيق المقاربة النظامية من خلال فصل العناصر ثم تحليلها، فهو يعتبر طريقة افضل للفهم واكتساب المعارف بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركيتها.

ج- الرؤية المستقبلية

هي القدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم لتصميم نموذج مثالي للمؤسسة، فهو بذلك يشير الى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية اعمال حقيقية.

¹سعد محمد الكواز واخرون، المرجع السابق، ص-ص: 181-187 بتصرف.

د- الشراكة

وهي القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية، من خلال تحسين كفاءة الشركاء او القادة وتحويل تنافسهم الى تعاون، وهي تضمن انسيابية القدرات والخبرات والافكار بين الشركاء والتشارك في الموارد النادرة.

هـ- الدافعية

تعكس الدافعية قدرة القادة على دفع او تحفيز الافراد على الايمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى بأسلوب موجه نحو تقوية المؤسسة.

2- طبيعة العلاقة

بعد تقديم وجيز لأهم مكونات الذكاء الاستراتيجي، تظهر طبيعة العلاقة بينه وبين الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير يمكن اعتباره جزءا من الذكاء الاستراتيجي، باعتباره يعني بكامل مكونات ومتغيرات البيئة الكلية للمؤسسة، اضافة الى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية، فهو يعد أداة أو وسيلة أشمل وأعم من الذكاء الاقتصادي، لهذا اطلق عليه الباحث هارب ماير Herb MEYER مصطلح " رادار المؤسسة"، لاهتمامه بتوفير رؤية شاملة لكامل بيئة المؤسسة، هذا الذكاء الذي يعتمد على فترة زمنية تتراوح بين سنتين ماضيتين الى غاية 10 سنوات في المستقبل.¹

الاهتمام هنا بالماضي، لأن الذكاء الاستراتيجي يعتمد في تحليل ودراسة الوضعية الحالية لكل من المؤسسة والمنافسين بالاعتماد على معطيات ومعلومات سابقة وبالتالي تعتبر كقاعدة لبناء المستقبل. الذكاء الاستراتيجي باعتماده على الذكاء الاقتصادي لتوفير المعلومات ومعرفة حول البيئة التنافسية، يساهم في تدعيم استراتيجية المؤسسة بهذه المعلومات، والمعلومات التي قام بتحليلها وترجمتها داخليا وخارجيا، فهو يعد كأداة انذار للمؤسسة عند استشعار مشكلات محتملة.²

¹John J-MC GONAGLE and Carolin M.VELLA, A new archetype for competitive intelligence, Library of Congress, USA, 1996, p: 16.

²John J-MC GONAGLE and Carolin M.VELLA, The internet age of competitive intelligence, Library of Congress, USA, 1999, p:03.

المبحث الثالث: أهداف، مراحل، ووظائف الذكاء الاقتصادي

بغية ممارسة وتطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي، فانه من الأجدر التعرف على الأهداف التي يرمي إليها وجدوى الاعتماد عليه، والتعرض الى أهم المراحل التي تسهم في جعله أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة الى فهم وادراك وظائفه الرئيسية، وهذا ما سوف يركز عليه المبحث الثالث من هذا الفصل.

المطلب الأول: أهداف الذكاء الاقتصادي

لماذا أصبح هناك اهتمام متزايد بالذكاء الاقتصادي وتطبيقه على مستوى المؤسسة الاقتصادية؟ هو سؤال كثر طرحه، والاجابة تكمن في أن هذا المصطلح أصبح يعتبر أداة تسييرية متميزة، في هذا المطلب سوف يتم التركيز على أهم المساهمات التي يمكن أن يزود بها الذكاء الاقتصادي المؤسسة.

أولاً: الذكاء الاقتصادي وصناعة التنافسية

كما تمت الإشارة اليه في الفصل الأول فان تحقيق التنافسية يعتبر الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي، فباعباره أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق التقليل من معدل اللاتأكد البيئي في عملية الاستباق للتهديدات والفرص. يمكن القول أنه ليست فقط المعلومات هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية، لكن يجب أن تكون هذه العملية، أي عملية تحويل المعلومات الى معرفة، متحكم فيها من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة والقدرات التي تتمتع بها. لهذا فإن الذكاء الاقتصادي كأداة مساعدة على اتخاذ القرار تسمح بتحسين الاستراتيجيات المعدة من طرف المؤسسة، بالتزامن مع تطوير وتدعيم مختلف مراحل صناعة الاستراتيجية.

ثانياً: الذكاء الاقتصادي والتأثير على بيئة المؤسسة

تم التطرق في الفصل الاول الى بيئة المؤسسة، واعتبارها تحديا استراتيجيا للمؤسسة الاقتصادية كونها في تحول وتطور مستمرين، ولما لهذه البيئة من تأثيرات مختلفة ومتنوعة على اداء المؤسسة الاقتصادية، اذا لم تتمكن هذه الأخيرة من التكيف مع متغيراتها واستباقها.

من هذا المنطلق الذكاء الاقتصادي يعد كآلية دفاعية بالنسبة للمؤسسة عند مواجهتها لمختلف التهديدات البيئية، فالذكاء الاقتصادي يمتلك الأدوات والأساليب التي تساعد على التحكم والسيطرة على البيئة ومتغيراتها من خلال امكانية تغييرها أي البيئة، وجعلها ملائمة وامكانات المؤسسة. لكن كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يتحكم في البيئة التنافسية خاصة للمؤسسة الاقتصادية؟

من أجل السيطرة على القوى البيئية يمكن للذكاء الاقتصادي أن يقوم بإعداد وتحضير البيئة لاستراتيجيات المؤسسة.¹

والمقصود هنا، عملية اخفاء الاستعدادات وردود افعال المؤسسة الاستراتيجية مع فهم وتحليل ودراسة توجهات المنافسين الاستراتيجية، بالإضافة الى انتهاج سياسات تأثير على الزبائن من أجل جذبهم أكثر والبحث عن أسواق جديدة.

اضافة الى ذلك، فإن أساس عمل الذكاء الاقتصادي هو جعل المؤسسة هي التي تحدد قواعد اللعبة التنافسية، ولهذا كما تمت الإشارة اليه آنفا، الذكاء الاقتصادي يستخدم تقنيات دفاعية وهجومية في نفس الوقت معتمدا طبعا على المصدر الاستراتيجي لهذه الاجراءات والمتمثل في المعلومة.

ويمكن القول أن الذكاء الاقتصادي كآلية يهدف الى:²

* الرؤية الجيدة لفهم جيد

والمقصود هنا هو تحديد ما يسمى بمناطق الظل *zones d'ombre* هذه المناطق تتسم بتعقيد تأثير تطورات بيئة أعمال المؤسسة، الأسرار المحمية في اطار تشريعي قانوني، الأسرار المهنية، ووفرة المعلومات.

وفي هذا الاطار، الذكاء الاقتصادي يوفر للمسيرين ومتخذي القرار أدوات للكشف على المعلومات المهمة والحيوية، والتعلم أكثر على عملية الحصول على المعلومات بكفاءة وفاعلية.

* الفهم الجيد لرد فعل جيد

الذكاء الاقتصادي يساعد المسير على اتخاذ القرار في الوقت المناسب لفهم أفضل للمضمون الوطني والدولي من خلال ترتيب الأولويات، هذه الأولويات يجب أن تتوافق مع الوسائل المستخدمة. كذلك المسير تصبح لديه القدرة على تحديد معالم ومنطلقات جديدة ويفسرهما باستمرار، من أجل تفادي الوقوع في أزمات، وهذا راجع لردود أفعاله، ما يعني تميزه باليقظة.

¹ Chedia DHAOUI, *Op-Cit*, p:143.

² Zahra MANSOURI, *Intelligence économique, compétitivité d'entreprise marocaine :Quelle interaction, marché et organisation*, N°18, 2/2013, p-p:117-119 .

* رد فعل جيد لإدارة جيدة

العناصر التي تسهم في ردود أفعال جيدة من قبل المسير تتمثل في الوقاية أو مواجهة الهجمات التنافسية من خلال الاعتماد على وجود رؤية واضحة للمؤسسة تسمح بمعالجة أو تفادي التهديدات، وتحسين حركية المؤسسة وسرعتها في الاستجابة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير على البيئة.

* إدارة جيدة لدعم التنافسية

يبقى الهدف الرئيسي بالنسبة للذكاء الاقتصادي، هو صناعة مؤسسة تنافسية، الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على الحصول على المعلومات الضرورية، معالجتها بطريقة كفؤة واستباق التهديدات البيئية، وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي

يمر الذكاء الاقتصادي كعملية ادارية بمجموعة من المراحل المنهجية والمتسلسلة، والتي تتمثل في:

أولاً: تحديد الحاجة للمعلومة أو المشكل المطروح

تعتبر أول مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي والتي يتم فيها تحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، وكلما كان ذلك دقيقاً، كلما كانت عملية اعداد الخطة الاستراتيجية يسيرة، بالإضافة إلى ذلك تحديد الاطراف التي ستحتاج إلى هذه المعلومات، وطبيعة المعلومات التي تحتاجها، بالإضافة إلى تقييم استراتيجية المؤسسة ووضعيتها.¹

والنقطة الأهم بالنسبة لهذه المرحلة، هي مسألة تحيين ويومنة الحاجة للمعلومة، باعتبار انه اذا تغيرت استراتيجية المؤسسة، فإن نظام الذكاء الاقتصادي عليه أن يتم اعادة النظر في مراحلها المختلفة، لظهور معلومات جديدة الناتجة عن بروز فرص جديدة، منتجات جديدة أو حاجات جديدة.²

ثانياً: تحديد مصادر المعلومات

عند دراسة تصنيف المعلومات، تم ذكر أن للمعلومات مصادر مختلفة، وبالتالي اختلاف محتوى المعلومات باختلاف مصدرها، ويمكن للمؤسسة أن تحصل عليها سواء من داخل أو خارج تنظيمها، ومن أهم هذه المصادر يمكن ذكر:

¹ شمس ضيات خفلاوي، المرجع السابق، ص: 236.

² Arturo MENENDEZ et d'autres, **Intelligence économique: Guide pour débutants et praticiens**, IDETERA, Paris, 2008, p : 63.

1- المصادر المفتوحة والمصادر المغلقة

المعلومات الآتية من مصدر مفتوح، هي معلومات يمكن لأي شخص الحصول عليها، أما المعلومة المغلقة فهي المعلومة السرية أو السوداء، فهي محمية بالقانون وغير متاحة للجميع، والحصول عليها إما بالقانون أو بطرق غير شرعية.¹

2- المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية

المصادر الرسمية هي مصادر يكون حاملها ورقي أو معلوماتي وتتمثل في: الصحافة العامة والمتخصصة، ووسائل الاعلام التقليدية، الكتب، الدراسات وكل البحوث أو المصادر الشرعية. أما المعلومات غير الرسمية فهي تصبح جاهزة بعد معالجتها تتمثل في: المعارض، الندوات، البعثات و الرحلات، الزبائن، الموردون، وغيرهم.²

ومن أجل جمع البيانات والمعلومات، يجب تحديد المصادر التي تحوي المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار، وأن تكون هذه المعلومات تتمتع بخصائص المعلومة النافعة، والتي تم ذكرها في المبحث الأول من هذا الفصل، والأشخاص المكلفين بجمع هذه المعلومات.

ونجاح هذه المرحلة يعني المساهمة في توليد المعرفة، تخزينها وخاصة تطبيقها.³

ثالثا: البحث عن المعلومة

هذه المرحلة تعني استقطاب وجذب أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات، وذلك من مختلف المصادر قبل المبادرة بحجزها وتخزينها.

رابعا: تحليل المعلومات

تحليل المعلومات كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي الهدف منها هو معالجة المعلومات والبيانات المحصل عليها من خلال:

1- التحقق من صحة المعلومات، معالجتها وتحليلها؛

2- التحقق من صحة المعلومات من خلال التأكد من ترابطها مع احتياجات المعلومات، وبالتالي يصبح لديها قيمة من خلال التحقق من مصداقيتها، متابعة اجراءات الحصول عليها ومقارنتها مع معلومات أخرى من مصادر مختلفة.⁴

وبعد التحقق من صحة المعلومات يجب أن تتم عملية أخرى وهي عملية تحديد قيمة استغلال المعلومات بهدف تحويل البيانات والمعلومات الخام الى مادة ذات قيمة مضافة.

¹Nicolas MOINET et Christian MARCON, Op- Cit, p:68.

²شمس ضيات خلفلاوي، المرجع السابق، ص: 237.

³Dirk VRIENS, Information and communication technology for competitive intelligence, IGP,USA, 2004,

p: 12.

⁴Arturo MENENDEZ, Op-Cit, p: 77.

وعملية تحليل المعلومات تعتمد على أدوات وتقنيات من أهمها: تحليل المنافسين، تحليل تاريخ المؤسسات، مواصفات الأفراد العاملين وغيرها وهي معلومات تعطي صورة واضحة عن المنافسين وردود أفعالهم.¹ ويعتمد تحليل المعلومات على مستويات مختلفة، فهناك تحليل على مستوى السوق، الصناعة والمؤسسة.

ويقصد بتحليل السوق تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على عملية اقتناص فرصة بيئية معينة، المتمثلة في المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية. أما تحليل الصناعة فيقصد بها تحليل البيئة الخاصة بالمؤسسة وهي بيئة قريبة مقارنة بالمكونات السابقة، وهي التي تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة، وبالنسبة لهذا المستوى من التحليل فهناك أدوات تستخدم للتحليل من أهمها: نموذج القوى الخمس لبورتر. أما المستوى الأخير فيتمثل في تحليل المؤسسة، وتحليل المؤسسة يعني عملية دراسة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو ما يسمى بالتشخيص، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.²

خامسا: نشر المعلومات

مرحلة نشر المعلومات تعني عملية توزيع المعلومات للأطراف التي تحتاجها، وهي مرحلة حساسة، لأنه حتى وان كانت المعلومات دقيقة واستثنائية، تكون غير نافعة اذا لم توزع في الوقت المناسب، وباعتباره مادة حيوية، فهي معرضة للزوال وفقدان القيمة مع مرور الوقت، لكن في نفس الوقت هي ليست قابلة لاستعمال وحيد فهي تمثل ذاكرة المؤسسة.³ وفيما يخص طرق الذكاء الاقتصادي لنشر المعلومة في المؤسسة تختلف باختلاف بنية المؤسسة.

فإذا كان تنظيم المؤسسة عموديا، فهذا يعني تقسيم عمودي للعمل، وبالتالي لكل فرد مهام ومسؤوليات محددة وتعتمد على قواعد واجراءات المؤسسة، وهناك تصبح عملية مشاركة المعلومات والمعرفة محدودة، والخطر يكمن في هذه النقطة، لأن الفرد يصبح يهتم فقط بالمعلومات المتعلقة بمنصبه فقط ولا يولي اهتماما بمعلومات الأطراف الأخرى العاملة معه.

أما اذا كان التنظيم أفقيا، يعني أن الفرد العامل يتمتع بسلطة أكثر واستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات، ويعمل في اطار مؤسسة شبكية باعتباره يعمل وكأنه نظام مفتوح تربطه علاقات مع مختلف عناصر المؤسسة، وهو على استعداد لتشارك المعلومات.

ففي الحالة الأولى المتعلقة بالتنظيم العمودي، الحل يكمن في تحفيز الادارة والعاملين على أهمية مشاركة المعلومات، وضرورة التعاون المشترك لفهم أهمية هذه الخطوة ودورها في تحقيق التنافسية.

¹Chris WEST, **Competitive intelligence**, Palgrave, USA, 2001, p:116.

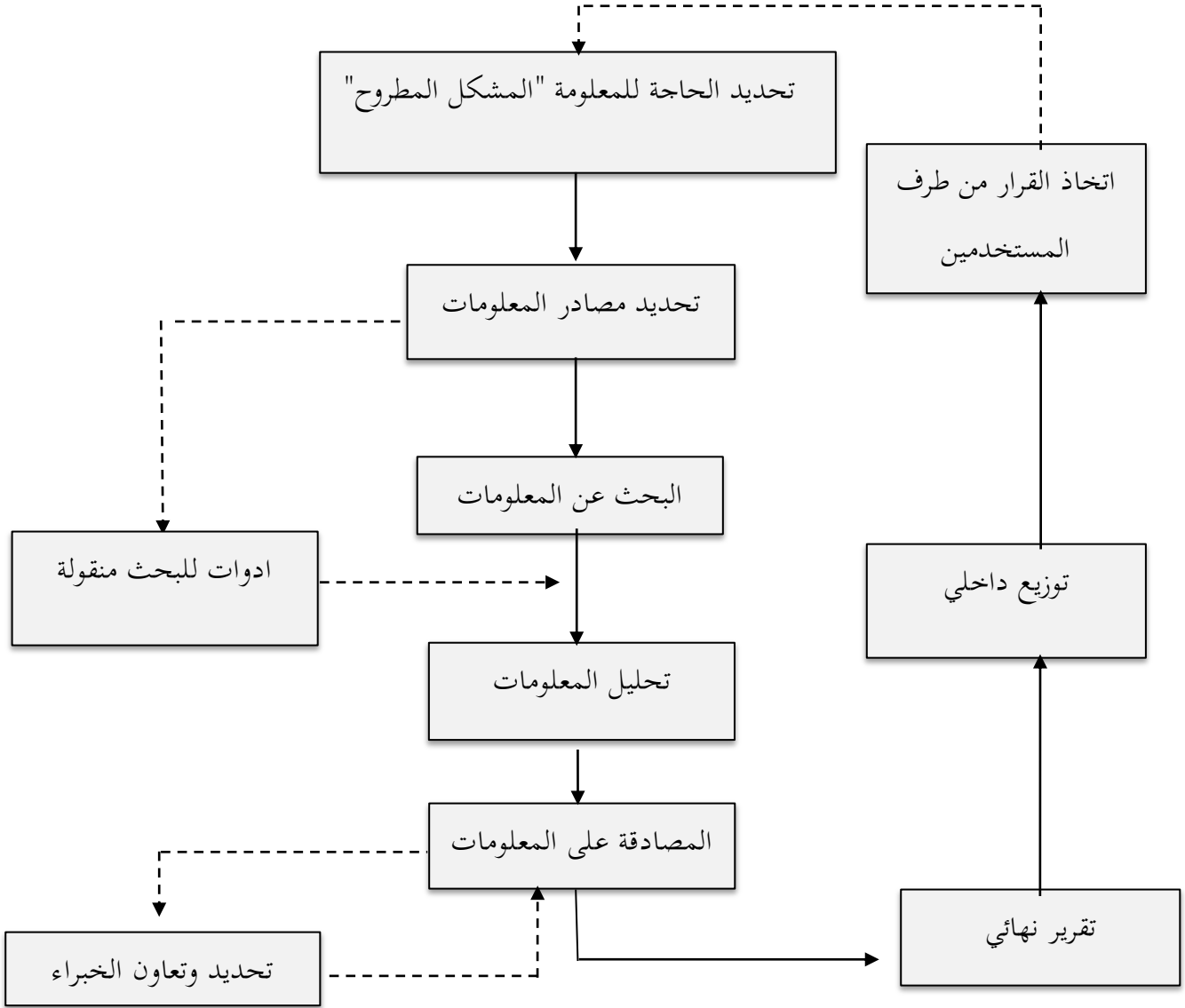
²Michelle COOK and Curtis COOK, **Competitive intelligence :Create intelligent organization and compete to win**, Kogan page, USA, 2000, p:117.

³Nicolas MOINET et Christian MACRON, **Op-Cit**, p: 73.

في الحالة الثانية فالحلول يمكن أن تتمثل في تحديد من يملك المعرفة الاستراتيجية، ورسم خريطة للمعارف الفردية وتصميم نظام معلومات يسمح لكل فرد في المؤسسة للحصول على المعلومة التي تهم وظيفته وتتعلق بمهامه ومسؤولياته. لأن المشكلة الأساسية في هذا النوع من التنظيم، هو أن السلطة الوحيدة هي المعرفة، وغياب مسار دقيق ومحدد للمعلومات.

والشكل البياني التالي يلخص أهم مراحل عملية الذكاء الاقتصادي:

الشكل رقم (2-9): مراحل الذكاء الاقتصادي



Source : Arturo MENENDEZ et autres, **Intelligence économique: Guide pour débutants et praticiens**, IDETERA, Paris, 2008, p : 28.

المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي

في هذا المطلب، سوف يتم عرض أهم الوظائف التي يقوم بها الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية، والتي من أهمها ما يأتي:

أولاً: وظيفة صناعة المعرفة الاستراتيجية

يجمع الباحثون والدارسون في الإدارة الاستراتيجية، على أن الذكاء الاقتصادي يعتبر كمنهجية عملية للإدارة الاستراتيجية للمعلومات تسمح بإنتاج معرفة استراتيجية ذات قيمة مضافة عالية، والتي تسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

والمعرفة الاستراتيجية المقصود من ورائها موازنة بين الموارد المستندة الى المعرفة والقدرات مع المعرفة المطلوبة لتقديم منتجات وخدمات بطرائق أفضل من المنافسين، وهي المعرفة المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة، والتي تمثل مستوى ادراك اطارات الإدارة العليا في المؤسسة فيما يتعلق بمعرفة البيئة ذات العلاقة بنشاط مؤسستهم.¹

فالذكاء الاقتصادي كما تم ذكره سابقاً عند دراسة علاقته بإدارة المعرفة، يقوم بتحويل المعلومات بعد جمعها وتحليلها وترجمتها الى معرفة ذات قيمة وهي استراتيجية، وهي معرفة تمكن متخذي القرار من التعرف على موارد المنافسين، وربطها مع القدرات الموجودة في مؤسستهم، فهذا النوع الخاص من المعرفة يساعد في اقتناص الفرص البيئية، وتجنب أو مواجهة التهديدات البيئية المحتملة.

كذلك المعرفة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك المعرفة الابداعية، والتحكم في المنافسين، فضلاً أن الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالتقانة، المنتج، السوق والاستراتيجيات التنافسية والتي توفر رؤية مستقبلية لبيئة المؤسسة.²

ثانياً: وظيفة استباق التهديدات المحتملة والفرص الممكنة

كما تمت الإشارة اليه في النقاط السابقة، فإن المؤسسة باستمرار في مواجهة كم هائل من المعلومات والبيانات الآتية من البيئة الخارجية، والتي تحمل معها مفاجآت سواء أكانت سلبية أو ايجابية. لذلك وجب على المؤسسة أن تحضر نفسها لمثل هذه التحولات والتطورات مستعينة باستراتيجيات مناسبة لإمكانية التكيف والاستجابة.

هذه الاستراتيجيات على المؤسسة أن تصيغها وتعدّها بعد أن تمت عملية الاستباق لهذه التغيرات والتصرف سريعاً. فالذكاء الاقتصادي يمكن اعتباره القدرة على استباق وتحليل وضعيات اللاتأكد، من خلال تحديد وتحليل الفرص والتهديدات المحتملة.

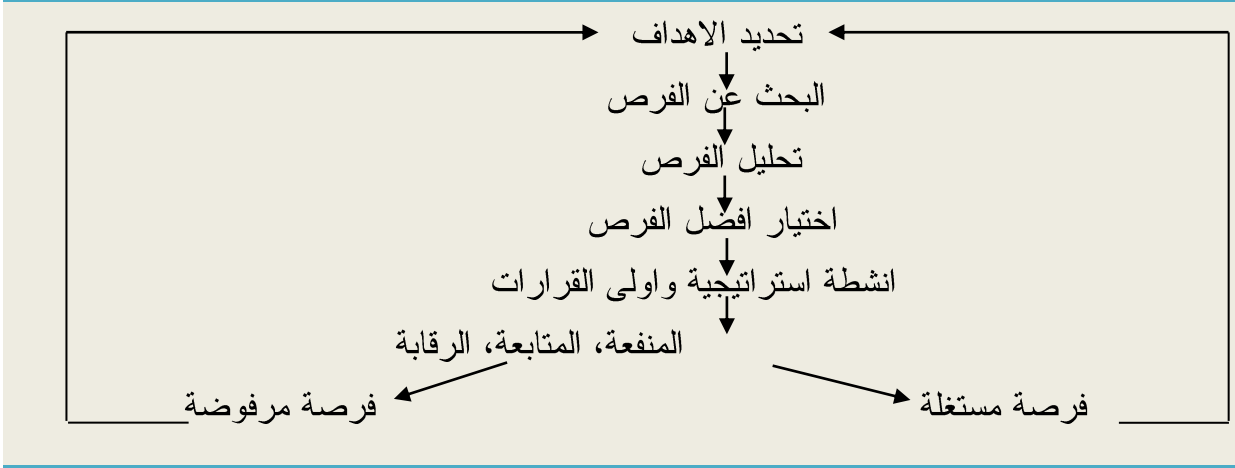
¹سعد محمود الكواز، المرجع السابق، ص:175.

²المرجع نفسه، ص: 177.

ومهمة الذكاء الاقتصادي ليس التركيز فقط على القراءة المتأنية والدقيقة للتهديدات البيئية فقط، لكن المسؤول عن مراحل الذكاء الاقتصادي عليه أيضا أن يبحث عن الفرص واقتناصها باستمرار، هذه الفرص تسمح للمؤسسة أن تفاجئ المؤسسات المنافسة دون أن تكون متفاجئة.

وفي إطار الذكاء الاقتصادي، اقترح بيار أشار Pierre ACHARD سنة 2005 نموذجا لاقتناص الفرص البيئية بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي وهو ممثل في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-10): استغلال الفرص



Source: Chedia DHAOUI, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat, université Nancy, France, 2008, p : 146.

ثالثا: وظيفة التحكم في وقت اتخاذ القرار

الحصول على المعلومة في وقتها الحقيقي بالنسبة للذكاء الاقتصادي يعد تحديا في حد ذاته وهي من أهم منطلقاته، التحكم في وقت الحصول على المعلومة خاصة الاستراتيجية مرورا بمختلف المراحل، على الذكاء الاقتصادي أن يدرك من خلال تقنياته المختلفة أن يساعد متخذ القرار في الاستجابة لردود أفعال المنافسين، وهي تمثل في حقيقة الأمر سباقا زمنيا لمن يقوم باقتناص الفرصة الاستراتيجية أولا.

هذا الصراع بالرغم من وجوده، إلا أنه يسهم في زيادة التنسيق والانسجام مع الشركاء الخارجيين والداخليين للمؤسسة، والضروري لدراسة الفرص الاستراتيجية بأسرع وقت ممكن، وتقسيمها واختيار أفضل هذه الفرص هو جوهر اتخاذ القرار في الوقت الذي يناسب ويلائم المؤسسة والظروف المحيطة بها.

¹ Chedia DHAOUI, Op-Cit, p: 146.

خلاصة الفصل الثاني

لعل أهم ما يخلص إليه الفصل الثاني هو أن المعلومة الاستراتيجية تعد بحق سلاحا مهما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، والتي تعتمد عليها في بناء وتدعيم مختلف استراتيجياتها الساعية نحو التعامل المناسب والحذر في نفس الوقت مع التحديات الاستراتيجية التي تمارس ضغوطات معتبرة، والتي بدورها تمثل تهديدات حقيقية لبقائها ونجاحها الاستراتيجي.

وكان من الأجدر التعرض إلى المادة الخام لنجاح الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية معلوماتية بحتة، وتم التعرف في هذا الفصل على أهم تلك الخصائص المميزة لنوع استثنائي من المعلومات ألا وهو المعلومات الاستراتيجية. هذه المعلومات بإمكانها أن تأخذ أشكالا وصورا مختلفة غير أنها تشترك في كونها معلومات ذات الأثر الكبير والمباشر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، لما لها من دور في استباق الأحداث، استغلال الفرص البيئية وتجنب التهديدات. فهي بذلك تعتبر أداة استراتيجية لاتخاذ القرارات التي تتسم بالأهمية الاستراتيجية.

كما تم التطرق الى الآلية المستحدثة التي تقوم أساسا بوجود هذه المعلومات الاستراتيجية والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي. هذه الآلية صممت وأدرجت ضمن اهتمامات صانعي القرار على المستوى الكلي، ليتم اعتمادها وتبنيها على المستوى الجزئي والمتمثل في المؤسسة الاقتصادية، لتحقيقها مساهمات ايجابية على مستوى عملية اتخاذ وصناعة القرار. والهدف من تبنيها كمنهج علمي وعملي نابع من استهدافه تحقيق وصناعة التنافسية من خلال التحكم والسيطرة على المعلومات الاستراتيجية الرامية إلى التقليل من عدم التأكد البيئي، وبالتالي مواجهة التحديات الاستراتيجية بإيجابية.

غير أن السؤال الذي يمكن طرحه الآن هو: إذا كان الذكاء الاقتصادي يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات الاستراتيجية كمنطلقات أساسية لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، كيف يتمكن من البحث، الحصول، معالجة، حماية وبت هذا النوع الخاص من المعلومات إلى المستفيدين منها؟ هو سؤال ستم محاولة الاجابة عنه من خلال ما سوف يتعرض إليه الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث

آليات الذكاء الاقتصادي للتميز

في المعلومة الاستراتيجية

تمهيد

تتحدد جودة ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية على مدى تمكنها من تحقيق الأهداف المتوخاة منها، والجودة هنا يقصد بها خاصة قيمة مكونات الذكاء الاقتصادي التي يعتمد عليها لاستغلال أمثل للمعلومة الاستراتيجية. هذه المكونات تتمثل في التقنيات التي لها الأثر المهم على التنافسية.

فالتنافسية من منظور الذكاء الاقتصادي تتحقق لما تتم السيطرة على مكونات المؤشرات الأساسية لها، لاسيما تلك المتعلقة بالنمو والاستمرارية، وهما مؤشران يعتمدان بشكل كبير على درجة مساهمة تغيرات الأبعاد البيئية بأسلوب ايجابي وجعل هذه التغيرات لصالح دعم هذين المؤشرين. غير أن الاستجابة والتعامل مع بيئة أعمال سمتها الأساسية هو التغيير المستمر لا تحقق النتائج المرجوة إلا من خلال التحكم على العنصر الحيوي لأي قرار اداري ألا وهو المعلومة الاستراتيجية اللازمة والضرورية لمختلف الاستراتيجيات.

وهنا يبرز دور الذكاء الاقتصادي ليضفي على استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الرامية الى صناعة التنافسية البعد المعلوماتي والاستعلاماتي من حيث إدارة مختلف المراحل التي تمر بها المعلومة الاستراتيجية لتصل الى مستوى يمكن استخدامها كأداة تأثيرية ضاغطة فعالة من جهة، ومن جهة أخرى حتمية البحث عن تقنيات لضمان حماية وأمنية هذا المورد الاستراتيجي.

وانطلاقا مما سبق، فإن الفصل الثالث سيحاول دراسة وبحث الكيفيات التي تمكن من التحكم في المعلومة الاستراتيجية من خلال التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الاول: اليقظة الاستراتيجية: الوجه الأول للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: بناء استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية

المبحث الثالث: استراتيجيات التأثير: البعد الثالث للذكاء الاقتصادي

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية: الوجه الأول للذكاء الاقتصادي

سيهتم هذا المبحث على أهم تقنية أو أداة للذكاء الاقتصادي والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، من خلال دراسة محتواها وطبيعتها، الأشكال أو الأوجه المختلفة لها باختلاف الجانب الذي سوف تركز عليه المؤسسة الاقتصادية لاستباق ردود أفعالها، وبالتالي الاستجابة حسب نوع وصنف التهديد البيئي المحتمل أن تتعرض اليه. بالإضافة إلى الأدوار المنتظرة منها، مع التعرف على أهم النماذج لليقظة الاستراتيجية المساعدة على صناعة القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

لقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المصطلح، سيما وأن اليقظة الاستراتيجية تعد عنصرا هاما من الذكاء الاقتصادي تتعامل مع نوع خاص من المعلومات، والتي هي محور البحث، والمتمثلة في المعلومات الاستراتيجية التي تمت دراستها في مباحث سابقة. هذه المعلومات تحتاج إلى إدارة وحماية وهو جوهر اليقظة الاستراتيجية، وللإشارة فإن هذا المصطلح ظهر تاريخيا قبل ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي.

أولا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

بالرجوع إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، ظهرت وبرزت مساهمات وأبحاث متعددة التي سيتم ذكر أهمها وأبرزها. فلقد عرفها داس DESS و ميلار MILLER (1993) على أنها: "عملية رقابة وتقييم المعلومة المحصل عليها من البيئة الخارجية، وتوفيرها للأطراف التي تحتاجها داخل المؤسسة".¹

أما ه. لاسكا H, LESCA (2003) فقد عرفها بأنها: "عملية ارادية من خلالها الفرد أو المؤسسة تحصل وتستخدم معلومات استراتيجية استباقية مرتبطة بمتغيرات بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، بهدف التقليل من عدم التأكد، خلق فرص والاستجابة في الوقت المناسب وبسرعة".²

تعريف آخر ل جاكوبياك JAKOBIAK (1991) تناول فيه أن: "اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من المراحل المعلوماتية، التنظيمية والانسانية، التي تربط المؤسسة بمصادر المعلومات النشطة"³. واليقظة الاستراتيجية هي أيضا: "نشاط مستمر، يهدف الى الرقابة النشطة للبيئة، من أجل

¹ Chedia DHAOUI, Op- Cit, p : 129

² Moufida SADOK , Veille anticipative stratégique, thèse de doctorat, université de Tunis, pas de date, p : 28

³ Nicolas LESCA, Op- Cit, p : 11.

الفصل الثالث.....الكفاءة الذاتية للاتجاهي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

استباق ردود الأفعال".¹ كما تعرف على أنها: " اكتشاف الاشارات الضعيفة التي تتبى بالمتغيرات البيئية الاستراتيجية".²

ولتعدد مفاهيمها ومصطلحاتها، عرفها البعض أمثال بفيفر PFEEFER وسالامسيك SALAMSIK " أنها نظام مساعد على اتخاذ القرار يشمل ترجمة المعلومات ضمن منظور استباقي، وادماج النتائج في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية".³

هي تعريفات كثيرة تناولت اليقظة الاستراتيجية من أوجه عديدة، ولعل ظهورها تاريخيا، وكان في الخمسينات-هذا قبل ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي- كان مرتبطا بأبحاث ودراسات الادارة الاستراتيجية، لهذا برزت هذه الممارسات بمصطلح آخر وهو المسح البيئي **Environnemental Scanning**.

ومنه استنادا على مختلف التعريفات، فاليقظة الاستراتيجية تعتمد على المعلومات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، هذه المعلومات تسمح باستباق الأحداث البيئية لاستغلال الفرص الاستراتيجية. فهي أداة مساعدة لاتخاذ قرار يمكن المؤسسة من استغلال وانتاج معلومات ذات طابع استراتيجي، هذه المعلومات كما تم ذكرها سابقا هي معلومات استراتيجية تأخذ شكل اشارات انذار مبكرة وهي معلومات غامضة، غير مؤكدة، غير كمية تأتي من البيئة الخارجية، ومن مصادر مختلفة.

ولإحاطة أكثر بهذا المفهوم، الجدول التالي يضم أهم التعريفات لباحثين وممارسين لنظام اليقظة الاستراتيجية للتعلم أكثر في محتوى هذا الأسلوب الإداري.

¹ Philippe GLOAGUEN, **Le guide de l'intelligence économique**, Hachette, Paris, 2012, p :20.

²Tawfik MOULINE, **L'intelligence économique au service de la veille stratégique**, une intervention à la journée organisée sur les apports de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, Maroc, le 03 mars 2010, p :04.

³ Souad KAMOUN-CHOUK, **Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?**, la revue des sciences de gestion, N° 237 – 238 , Mai-Aout 2009, Paris, p :196.

الجدول رقم (3-1): تعريفات اليقظة الاستراتيجية

الكاتب	السنة	التعريف
AGUILAR أغيلار	1967	المصطلح الذي قدمه هو Environnement Sanning او المسح البيئي، وهو يهتم بحيازة المعلومات حول الاحداث والاتجاهات العامة وعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية.
ANSOFF أنسوف	1975	هو نظام مسح يساعد على تنمية الذكاء الخارجي الذي يعتبر ضرورة لاتخاذ القرارات، وصياغة الاستراتيجية. هذا ما اطلق عليه Scanning System
MORIN موران	1985	هي ارادة المدراء في رقابة ومتابعة البيئة التكنولوجية للمؤسسة.
THIETART تيتارات	1990	رقابة البيئة بهدف يمكن المؤسسة من التكيف.
MARMUSE مارموز	1992	نظام ملاحظة البيئة والمؤسسة.
CARON كارون	1995	عملية معلوماتية غالبا من خلالها تلتقط المؤسسة وتعالج الاشارات التي تنبئ بأحداث محتملة يمكنها ان تؤثر على المؤسسة.
AFNOR* أفنور	-	النشاط المستمر والمتكرر الذي يهدف الى رصد نشيط للبيئة الخارجية، من اجل رصد المعلومات الدالة على التطورات التي قد تحدث في المستقبل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مختلف مراجع الفصل الثالث.

ثانيا: أدوار اليقظة الاستراتيجية

يتضح من التعريفات السابقة أن اليقظة الاستراتيجية يمكن تشبيهها برادار المؤسسة الاقتصادية، هذا الرادار ذو طبيعة انسانية وتكنولوجية، توجهه المؤسسة نحو مختلف أنواع بيئاتها الاستراتيجية، فهي أداة دعم القرار الاستراتيجي من أجل الاستجابة السريعة في الوقت المناسب، بأكبر كفاءة ممكنة وأقل الموارد، بطريقة تؤدي بها الى تحقيق الأدوار التالية:

1- تجنب المفاجآت الاستراتيجية

مفهوم المفاجآت الاستراتيجية، يقصد منه مجموعة الأحداث الاستثنائية غير المنتظرة، والتي لا يمكن مواجهتها بطرق تقليدية، كما يمكن أن تكون لها آثار معتبرة على المؤسسة، وبالتالي هي عبارة

* AFNOR : Association Française de Normalisation الجمعية الفرنسية للتقييس

عن تهديدات استراتيجية، تسبب خسائر للمؤسسة مع عدم امكانية توقيفها والحد منها.¹

ودور اليقظة الاستراتيجية هنا، يكمن في تمكين المؤسسة من استشعار واستباق هذه التهديدات قبل وقوعها، وكذلك إدارة المخاطر المحتملة المصاحبة للمفاجآت السيئة، فاليقظة الاستراتيجية تعطي للمؤسسة فرصة اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة.

2- استباق المتغيرات البيئية والاستجابة لها

القدرة على الاستجابة ورد الفعل تعتمد على الكفاءات البشرية، باعتبار أن معالجة وتحليل وتفسير المعلومات الاستباقية يعتمد بشكل كبير على مهارات وقدرات متخذي القرار في اعطاء معنى للإشارات الضعيفة الملتقطة من البيئة. فحسب هذا المنظور على المؤسسة أن تبقى يقظة ومستعدة لمواجهة التغيرات البيئية وتكون قادرة على الاستجابة لها. والاستجابة هنا يجب أن تكون في أقل وقت ممكن، من أجل التكيف مع التغيير البيئي، فاليقظة الاستراتيجية تعد وسيلة للإجابة عن السؤالين التاليين: هل يوجد خطر يهدد هذه المؤسسة؟ وكيف يمكن للمؤسسة أن تستجيب؟ لهذا فان مواجهة البيئة من خلال اليقظة الاستراتيجية يعد هدفا دفاعيا.

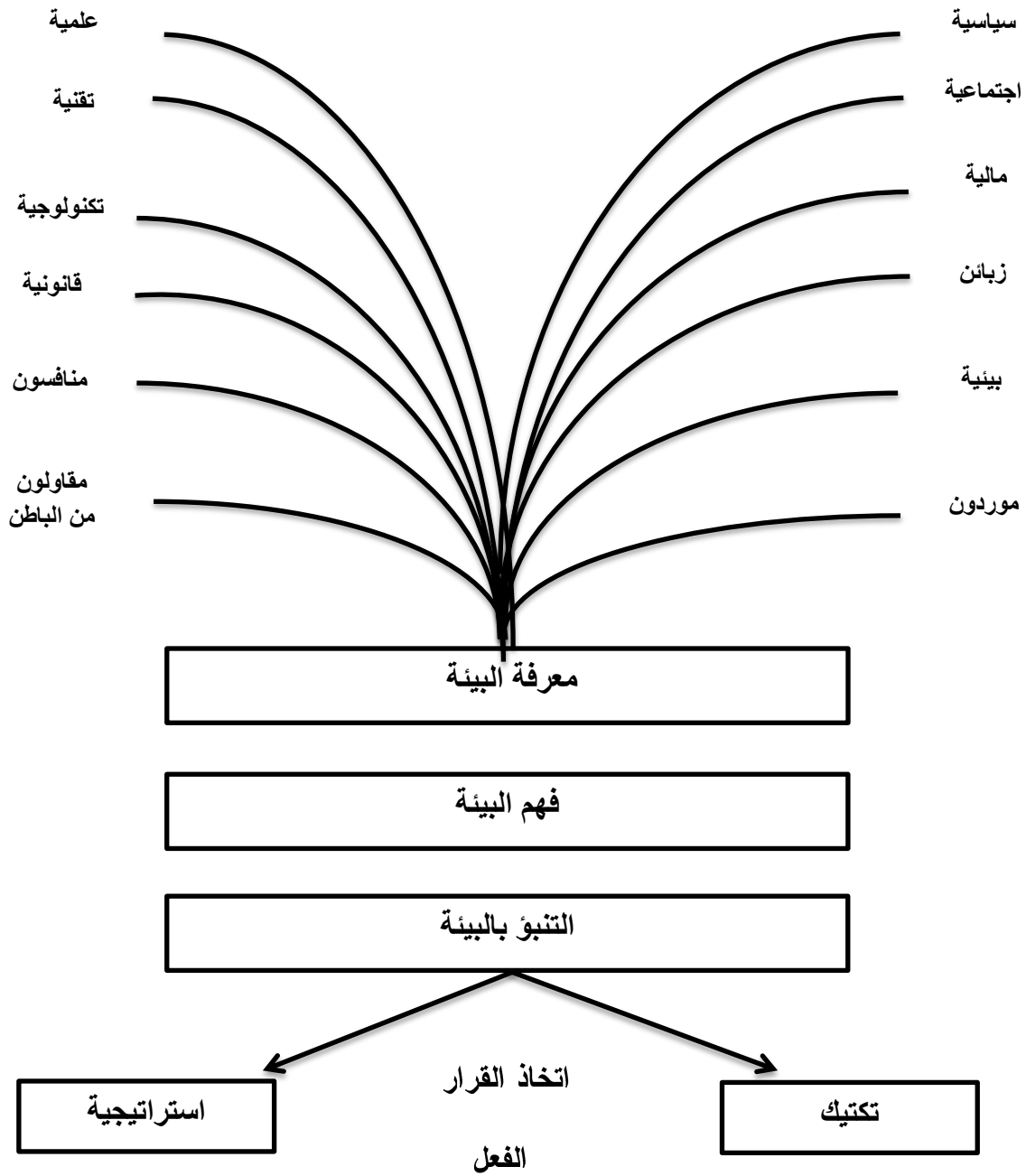
ولقد أشار روستاينغ ROSTAING وفيلان VILLAIN إلى مصطلح بونساي المراقبة *le bonzaï de la surveillance* وبالتالي شبه نظام اليقظة الاستراتيجية بشجرة البونساي*، والمقصود هنا أنها متعددة المجالات، وأصل التسمية ترجع الى الثقافة اليابانية، أين اليابان يعد من أوائل من اهتموا باستخدام اليقظة الاستراتيجية.² شجرة البونساي أو بونساي المراقبة يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

¹ Souad KAMOUN- CHOUK, Op-Cit, p : 197.

* يُعرف عن اليابانيين اهتمامهم البالغ بالمعلومات، التي تعد بالنسبة لهم منهج حياة وقيمة من القيم الثقافية، وهو اهتمام مجسد في دستورهم 1868 بعبارة مفادها: " نحن نبحث عن المعرفة في العالم أجمع من أجل تقوية الحكم الإمبراطوري".

² Philippe KISLIN, Op – Cit, p: 67.

الشكل رقم (3-1): بونساى مراقبة البيئة حسب روستاينغ وفيلان و ROSTAING و VILLAIN



Source : Philippe KISLIN, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat, université de NANCY, France, 2007, P : 67.

3- دعم الابداع في المؤسسة

القيام باليقظة الاستراتيجية يتيح للمؤسسة امكانية توفير بيئة مناسبة للإبداع، فمن خلال عملية المقارنة المرجعية أو ما يسمى **BENCHMARKING**، المؤسسة تقوم بمقارنة نفسها مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي تطوير منتجات جديدة مثلا ذات قيمة مرتفعة، وهو ما يشكل تطورا للمزايا التنافسية، فكلما ارتفع مستوى ترصد ويقظة المؤسسة الاقتصادية ارتفع معه مستوى قابلية وقدرة المؤسسة على التحسين والتطوير وبالتالي الابداع بطريقة مستمرة.¹

لهذا هناك علاقة بين القدرة على الابداع وقدرة انتباه المؤسسة لبيئتها، وهذه العلاقة اكدتها دراسات وأبحاث، وتعتبر دراسة ه. لاسكا **H.LESCA** (2003) أن اليقظة الاستراتيجية التي ترفع من قدرة المؤسسة على الابداع، هي يقظة تمكن المؤسسة من مفاجأة الآخرين قبل أن تفاجأ هي.²

المطلب الثاني: أشكال اليقظة الاستراتيجية

في هذا المطلب سيتم تناول اليقظة الاستراتيجية من مختلف أوجهها، كما تمت الإشارة اليه فان اليقظة الاستراتيجية تعنى بمختلف القطاعات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة، هذه الأوجه هي أشكال أو عناصر مكونة لليقظة الاستراتيجية.

أولا : اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية **La veille concurrentielle** تتمثل في تقييم امكانات المنافسين، بالإضافة الى تحليل موقعهم الاستراتيجي في السوق، حيث أنها تركز على سياساتهم السعرية. ولعل أهم مثال لهذا النوع من اليقظة هو حضور الصالونات أو المعارض المهنية كأسلوب للحصول على معلومات حيوية حول المنافسين الحاليين، أو اكتشاف منافسين جدد.³ هذه اليقظة تجيب على الأسئلة التالية:

- ماذا يفعل منافسونا؟
- لماذا؟ كيف؟ وبأي نتائج؟

فاليقظة التنافسية، تبحث عن تقليل ظروف عدم التأكد المرتبطة بالبيئة التنافسية، من خلال دراسة وتحليل السلوك الاستراتيجي للمنافسين، وفهم مصادر مزاياهم التنافسية والتنبؤ بأفعالهم الاستراتيجية.⁴ فهي عملية رصد ومراقبة المتنافسين في أسواق محددة، وبأي مواقع كانوا، لذلك هذا النوع من اليقظة

¹ Marie Christine **CHALUS-SAUVANNET**, **Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise**, revue des sciences de gestion, N° 218, 21/2008, p : 41.

² Souad **KAMOUN –CHOUK**, Op-Cit, p:197

³ Ludovic **FRANCOIS** et Julien **LEVY**, **L'intelligence économique : Outil de marketing**, revue market management, VOL3, 1/2003, p : 04.

⁴ Chedia **DHAOUI**, **Op – Cit** , p: 131.

يهتم بدراسة سلوك المتنافسين الحاليين والمحتملين، وهي تستهدف انشاء نوع من لوحات القيادة لفهم المنافسة، تشكيلة منتجات المنافسين، أسعارهم، شبكات التوزيع وغيرها.¹

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

اليقظة التكنولوجية **La veille technologique** هي عملية متابعة رقابة تطور التكنولوجيا من خلال دراسة براءات الاختراع، الملكية الصناعية والفكرية، هذه اليقظة تهتم أيضا بمشكلة تقليد المنتجات.² هذا النوع من اليقظة هي أيضا الملاحظة المستمرة للبيئة التكنولوجية والعلمية، تأثيراتها الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات.

اليقظة التكنولوجية هي أيضا نظام تحليل المنتجات الجديدة أو التكنولوجيا الحديثة، فمن خلال شراء منتج جديد معين يمكن استخراج المعلومات المتعلقة ب:³

- محاولة قياس أدائه؛
- تحديد الابتكارات التكنولوجية المستخدمة فيه؛
- معرفة مراحل انتاجه المختلفة؛
- امكانية تحديد مختلف التكاليف والفحص اللازم.

بعض الباحثين يرون أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن استراتيجية متعلقة بالتكنولوجيا والمحافظة عليها، باعتبار التكنولوجيا تتسم بسرعة تغييرها، والوسائط المتعددة المستخدمة لتخزين المعلومات المختلفة بدورها معرضة للتغيير بسرعة كذلك، فوجدت الحاجة الى أداة مراقبة معدل التغيير التكنولوجي.⁴

ثالثا: اليقظة التجارية

اليقظة التجارية **La veille commerciale** أو اليقظة التسويقية هي يقظة تحاول الاجابة أو تلبية حاجات المستهلكين من خلال جمع، معالجة ونشر المعلومات حول الأسواق والمنتجات، وهي معلومات تعنى بالأسعار، قنوات التوزيع وكذلك السياسة الترويجية. فاليقظة التجارية تسمح بدراسة السوق من جوانب مختلفة من حيث التطور، تطور رغبات المستهلكين، وكذلك تطور المنتج من حيث اطلاق منتجات جديدة، تنوع العرض وغيرها.

¹ صليحة كاريش، المرجع السابق، 93.

² Arnaud PELLETIER et Patrick CUENOT, **Intelligence économique : Mode d'emploi**, Pearson, France, 2013, p : 07.

³ Charles CROUE, **Marketing international**, deboeck, 4^{eme} edition, Bruxelles, 2003, p: 259.

⁴ Ross HARVEY, **Preserving digital materials**, degruyter, 2^{hd} edition, Germany, 2002, p: 133.

لذلك فان المسؤول عن عملية اليقظة التجارية دائم البحث عن أي تغيير يمكن أن يؤثر على سلوك المستهلكين، مستخدماً أدوات وأساليب كمية ونوعية. أما نوعية المعلومات التي تعد استراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي عدم رضا المستهلك، وهي معلومة يجب التقاطها بأسرع وقت ممكن لمعالجتها في وقتها المناسب حفاظاً على ولاء المستهلك لمنتج المؤسسة.

رابعاً- أنواع أخرى

أصبحت اليقظة الاستراتيجية تضم العديد من اليقظات والتي تكون موجهة لقطاع أو مجال معين من المتغيرات البيئية للمؤسسة. وفي الآتي ذكر لأشكال أخرى من اليقظة.

1- اليقظة البيئية

اليقظة البيئية تتمحور حول جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بالقوانين المرتبطة بحماية البيئة، والهدف الرئيسي من هذا النوع من اليقظة هو مراقبة باستمرار البيئة من أجل امكانية التأثير وبناء استراتيجية المؤسسة، فهي بذلك تأخذ بعين الاعتبار المشكلات البيئية (الايكولوجية) من خلال دراسة الظروف البيئية، تقييم المتغيرات البيئية من أجل استباق التكاليف التي تمكن المؤسسة من التكيف مع هذه المتغيرات.¹ واليقظة البيئية تجمع مختلف هذه المعلومات من مصادر مختلفة وهي:

الجدول رقم (2-3) : مصادر اليقظة البيئية

<p>Sites Spécialisés مواقع متخصصة</p> <ul style="list-style-type: none"> - Developpementdurable.com - Reportingse.org - Energies-renouvelables.org - Toutsurlenvironnement.fr 	<p>BLOGS المدونات</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blog de développement durable.com - Blog – environnement.fr - Nouvelles-de-la-rce.blgspot.com - Etc.
<p>Sites d'actualités مواقع مستجدات</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actu-environnement.com - Mediaterrre.org - Rsenews.com - Notre-planète.info 	<p>Magazines مجلات</p> <ul style="list-style-type: none"> - La revuedurable.com - Heo-planete.com - Environnement.net - Etc.

Source : VIEDOC, Veille environnement, disponible sur le web :

<http://www.slideshare.net/veille-environnement> consulté le 23/10/2014.

¹ Thérèse **BARIBEAU**, La veille environnementale, article disponible sur le site: <http://www.cirst.uqam.ca/PCST3/PDF/communication/ BARIBEAN.pdf>, consulté le 23/10/2014.

2- اليقظة القانونية

اليقظة القانونية **La veille légale** تعني عملية رصد مختلف المعلومات المرتبطة برقابة المتغيرات التشريعية والقانونية التي لها تأثير على مستقبل المؤسسة، هذه المعلومات تكون مختلفة من بين المراسيم والقوانين.¹

3- اليقظة المالية

اليقظة المالية **La veille financière** تتمثل في ملاحظة ومتابعة المستجدات المالية من أجل تحديد حركة الاسواق المالية والنقدية (معدلات الفائدة، معدلات الصرف)، التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة ومنافسيها، وهي مرتبطة كذلك بكل سياسات الدعم المالي للمؤسسات من القطاعين الخاص والعمومي.²

4- يقظة الصورة

يقظة صورة المؤسسة **La veille image** هي اليقظة الأحدث بين كل هذه اليقظتات التي تمت الاشارة اليها سابقا، واليقظة تعنى بصورة وسمعة المؤسسة³. هذا النوع الخاص من اليقظة تزامن مع سيطرة وهيمنة مصادر المعلومات الالكترونية على شبكة الانترنت، بالإضافة الى بروز الدور الريادي للشبكات الاجتماعية على الانترنت كالمدونات، المنتديات، أو مواقع التواصل الاجتماعي.

وبالرجوع الى هدف اليقظة بشكل عام، والمتمثل في النقاط الاشارات الضعيفة والتي تعد معلومة استراتيجية، فان يقظة الصورة أو يقظة السمعة الرقمية **E- Réputation** تسمح بالنقاط الاشاعات والتعليقات السلبية التي تؤثر على صورة المؤسسة، أي الدور الفاعل هنا يقوم به مستخدمو الانترنت.⁴

وهنا يمكن تمثيل هذا النوع من اليقظة بيانيا كالتالي:

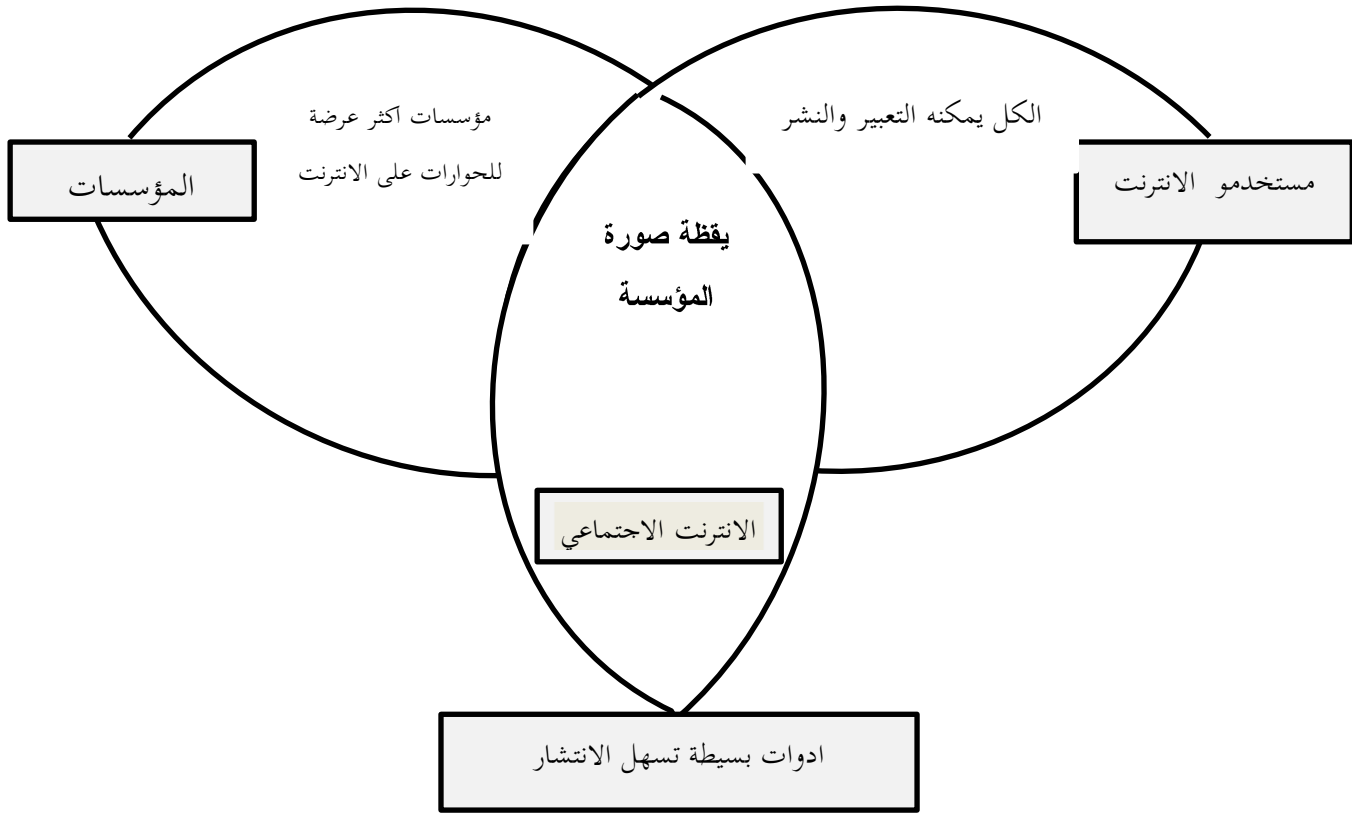
¹ Arnaud PELLETIER et Patrick CUENOT, **Op- Cit** , p : 06

² Entreprise intelligence software, **Veille financière**, article disponible sur le site : <http://www.amisw.com/fr/ressources/glossaire/veillefinanciere>, consulté le 23/10/2014.

³ Christian COUTENCEAU et al, **Guide pratique de l'intelligence économique**, Eyrolles , Paris, p :24.

⁴ Éric BOUTIN et al, **Veille d'image sur internet : Enjeux, méthodes et limites**, Communication et organisation online (enligne), N° :34, 2008, , disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/611>, consulté le 23/10/2014

الشكل رقم (2-3) : يquette صورة المؤسسة Reputation E-



Source : Christophe ASSELIN, 20 pratique en e -réputation, Part 1, Digimind, France, 2011, p:03.

بعد تقديم لأكثر من شكل أو وجه لليقظة الاستراتيجية، يتضح أنها تعد نظرة شاملة 'Radar' بالنسبة لترصد المؤسسة لمختلف مكونات بيئتها الخارجية (الخاصة والعامة). تظافر نتائج هذه الأشكال من اليقظة الاستراتيجية يؤدي الى تحقيق الأدوار الأساسية لها، والتي تبقى كأداة مساعدة لاتخاذ القرار.

المطلب الثالث: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

بداية فان اليقظة الاستراتيجية تعد في حد ذاتها نظاما متكاملا مكونا من أنظمة فرعية تسيير التدفقات المعلوماتية من مصادر مختلفة ومتعددة، لذلك فان اليقظة الاستراتيجية كعملية مكونة من مراحل متعاقبة ومتكاملة تتأثر بدورها بأسلوب التسيير، موارد المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، بالإضافة الى البنية التنظيمية التي تنظمها. وقبل دراسة أهم مكونات مراحل اليقظة الاستراتيجية، فانه من الأجدر الوقوف عند نقاط مهمة والمتمثلة في تحديد أي مؤسسة اقتصادية هي بحاجة الى إرساء وتصميم نظام يقظة الاستراتيجية، وخصائص هذه المرحلة من أهمها:

أولاً: تحديد مدى ملاءمة المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية

هل كل مؤسسة اقتصادية هي بحاجة لبناء نظام يقظة استراتيجية؟ هو سؤال يتطلب التفكير ملياً، لأنه توجد بعض المؤسسات تحتاج الى يقظة معنية ولا تحتاج الى يقظة أخرى، وهنا أهمية تحديد نشاط المؤسسة ومدى توافقه مع توجهات اليقظة الاستراتيجية. لكن المفارقة هنا، أن كل مؤسسة عليها أن تصمم أداة لاستشعار المستقبل، في حين أن هناك بعض المؤسسات لا تحتاج الى مثل هذه الأساليب.

وكما تمت الإشارة اليه سابقاً في المطلب المخصص لأشكال اليقظة الاستراتيجية، وهي مكونات موجهة لنوع معين من البيئات، وبالتالي هل يجب على المؤسسة أن تركز على جميع هذه الأشكال، أم أنها تحدد الشكل المناسب لها، لتوجيه جهودها الاستشرافية؟

الاجابة عن هذه التساؤلات، تمثلت في ايجاد أداة مساعدة لاتخاذ القرار المناسب، وهذه الأداة عبارة عن نموذج أو طريقة تدعى بطريقة بارتان[®] PERTIN جوهر هذه الطريقة عبارة عن جلسة مع مدراء مؤسسات اقتصادية أين تطرح مجموعة من الاسئلة وعددها 30 سؤالاً، الاجابة عن الاسئلة توضح مدى ملاءمة تصميم نظام يقظة استراتيجية شامل، أم التركيز على نوع أو شكل معين من اليقظة، والأسئلة الرئيسية تتمثل في الآتي¹.

- 1- هل مؤسستنا بحاجة فعلاً لنظام يقظة استراتيجية؟
- 2- ماهي المتغيرات البيئية التي لها علاقة بمؤسستكم؟
- 3- هل لديكم ارادة استراتيجية لوجود نظام يقظة استراتيجية؟

وهنا يظهر مصطلح الارادة الاستراتيجية للمدراء، والمقصود ارادة المدراء في التمييز من حيث التكاليف إما من حيث التنوع من حيث الجودة أو الابداع. وفي هذه الطريقة تتم عملية ربط حقيقة الارادة الاستراتيجية باختيار شكل من أشكال اليقظة الاستراتيجية، فاذا كانت الارادة الاستراتيجية تمثل في السيطرة من خلال التكاليف فالمؤسسة سوف تحدد أو تمارس يقظة موردين واليقظة التكنولوجية.

هذه الطريقة ركزت بشكل كبير على أي شكل من أشكال اليقظة ممكن تطبيقها، فحين أن المؤسسات تختلف أيضاً من حيث الحجم، والسؤال هنا: هل هناك علاقة من بين ملاءمة المؤسسة لتصميم نظام يقظة استراتيجية وحجمها؟

والاجابة هي أن في الأساس اليقظة الاستراتيجية كان الاهتمام بها في المؤسسات الكبيرة كونها معرضة لتهديدات استراتيجية معتبرة من بيئة تتميز بظروف عدم التأكد وتعقد متغيراتها البيئية. وقليلة

¹Kamel ROUBAH, Op-Cit, p :62 .

هي الأبحاث التي تتعرض الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى المؤسسات المصغرة، وهذا لطبيعة بيئة هذا النوع من المؤسسات، التي نوعا ما تعتبر بسيطة ومستقرة.

وبالرغم من أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والصغيرة جدا تختلف عن المؤسسات الكبيرة، من حيث محدودية مواردها، وانخفاض مستوى أو درجات تخصص مهامها ومسؤولياتها، فإن هذا النوع من المؤسسات يمكن أن يواجه مشكلات، باعتبار أن نجاح وبقاء هذه المؤسسات يعتمد بشكل كبير على مديرها أو مسيرها، ولهذا جاءت الحاجة الى وجود نظام يقظة استراتيجية من نوع آخر هو ما يسمى **الذكاء الجماعي الريادي Intelligence collective entrepreneuriale** وهذا الذكاء هو يخص الريادي أو مسير هذه المؤسسات، والذي عليه أن يعتمد على المعرفة لإدارة المعلومات التي تم جمعها، فهو يمثل القدرة على طرح الاسئلة، الشك، ومشاركة العلاقات في اطار شبكة اجتماعية وتكنولوجية، وهو ما يمثل انتاج معرفي ذي قيمة مضافة وهي تظهر في النقاط التالية:¹

- القدرة على الفهم جماعيا؛
- القدرة على التفكير جماعيا؛
- القدرة على حل المشكلات جماعيا واتخاذ قرارات جماعية؛
- القدرة على خلق رؤية موحدة؛
- القدرة على دفع الافراد للعمل افضل؛
- القدرة على توليد مناخ اجتماعي جيد.

ثانيا: خصائص مراحل اليقظة الاستراتيجية

هناك بعض الخصائص تتميز بها عملية اليقظة الاستراتيجية وهي:²

1- اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة

تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية تظافر جميع جهود العاملين بالمؤسسة الاقتصادية من مختلف مستوياتها الادارية، لتعاملها مع التدفقات الداخلة أو الخارجة من المعلومات، هذه المعلومات تحتاج لتعاون كامل مكونات المؤسسة لإدارة فعالة لمعلوماتها.

¹ Christophe LAFAYE et Sandrine BERGER- DOUCE , Veille stratégique en petites entreprises , revue de l'entrepreneuriat, VOL11 , Paris, 2/2012 , p : 18.

² Kamel ROUBAH, Op-Cit, p-p : 64-65.

2- اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة

كما تمت الاشارة اليه سابقا في أدوار اليقظة الاستراتيجية، أنها دفاعية وهجومية، دفاعية لاستخدامها معلومات بهدف موجه للبحث على حل أو حلول لمشكلة معينة، أما الوجه الهجومي لليقظة الاستراتيجية عندما تتمكن المؤسسة من الاستعداد من خلال الرقابة المستمرة لبيئتها، وغير موجهة لمشكلة محددة.

3- اليقظة الاستراتيجية عملية تشاركية

تستدعي عملية اليقظة الاستراتيجية ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة، أي مشاركة مختلف الاطراف في مختلف مراحل البحث، استغلال ومعالجة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.

ثالثا: مسار اليقظة الاستراتيجية

في اطار تقديم نموذج معين لمراحل اليقظة الاستراتيجية، برزت دراسات ومساهمات كثيرة، ومن أهم هذه النماذج نموذج لاسكانينغ **LESCANNING** الذي سوف يتم التركيز عليه لشموليته ونماذج اخرى.

1- نموذج ه. لاسكا H. LESCA أو لاسكانينغ L.E.SCANING

قاد لاسكا **LESCA** فرقته على مدار أكثر من 12 سنة من البحث في مجال اليقظة الاستراتيجية والاشارات الضعيفة، التي تم اعتبارها معلومات استراتيجية حيث تعتبر هذه الأبحاث رائدة في هذا المجال ولقد حدد لاسكا **LESCA** مراحل اليقظة الاستراتيجية في التالي:

أ- مرحلة الاستهداف

مرحلة الاستهداف **Le ciblage** هي المرحلة التي تتم فيها عملية تحديد جزء من البيئة الخارجية، الذي سيندرج ضمن اهتمامات اليقظة الاستراتيجية، أي الذي يجب مراقبته بشكل أولي بهدف انشاء معلومات ومعارف ملاءمة، لكن ليس بصفة حصرية فالمؤسسة ان اهتمت مباشرة بهذا الجزء فهذا لا يعني بالضرورة أنها لا تنتبه لما تبقى من البيئة، بل ان التركيز على هذا الجزء نابع من التهديدات التي قد تأتي من هذه الناحية، أو بالمقابل الفرص التي قد تظهر.¹

هذه المرحلة تتضمن مراحل جزئية أخرى وهي:

- تحديد بيئة المؤسسة المراد دراستها؛
- تحديد طبيعة المعلومات الواجب جمعها؛
- تحديد مصادر المعلومات.

¹ صليحة كاريش، المرجع السابق، ص : 106.

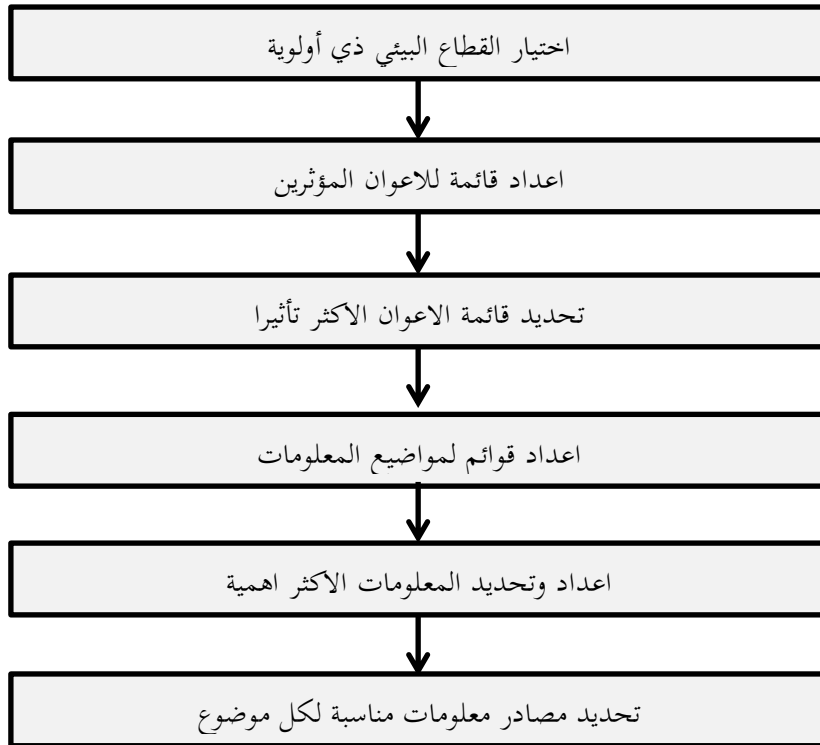
الفصل الثالث أليات الذكاء الاتحادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

وحسب دراسة روييح ROUIBAH فان اليقظة الاستراتيجية تركز على سلوك الأطراف الذين بإمكانهم التأثير على مستقبل المؤسسة وهم: المنافسون الحاليون والمحتملون، الموردون، السلطات العمومية، الزبائن الحاليون او المحتملون.

ولتعدد هذه الاطراف واختلافهم، فان المشكلة التي تواجه المؤسسة هي كيفية اختيار الطرف الأولى بالاهتمام أولاً، وكيفية ترتيب هذه الأطراف، بالتالي تحديد المعلومات حول هؤلاء الاشخاص. وحسب مرتكزات البحث، فان الاهتمام ينصب على نوع خاص من المعلومات ألا وهو المعلومات الاستراتيجية، التي تأخذ أشكالاً مختلفة ومن بينها اشارات الانذار المبكر والاشارات الضعيفة، بالإضافة الى معلومات الامكانات **Informations de Potentiels**، وهي معلومات تخص بعض امكانات طرف معين والتي تسمح بتقييم القدرة على القيام أو عدم القيام بعملية ما حالياً أو في المستقبل، والمعلومات الأخرى وهي اشارات الانذار **Signaux d'alerte** بدورها تعد معلومات لم تتحقق بعد ومن الممكن أن تهتم المؤسسة¹.

يمكن تمثيل هذه المرحلة بيانيا في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): مراحل عملية الاستهداف



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق.

¹ Kamel ROUIBAH, Op- Cit, p : 66

ب- المطاردة

المقصود بالمطاردة **La Traque** هو أن المعلومات ذات الأهمية لا تأتي من تلقاء نفسها، بل يجب الذهاب إليها والحصول عليها وبطريقة قانونية، وبالتالي هي مرحلة تحتاج الى تجنيد جهود بشرية ومادية ومالية لإنجاحها. في هذه المرحلة يجب أن يكون هناك ما يطلق عليهم المطاردون **Les traqueurs** ، وهم اشخاص ملتزمون بكامل الوقت لعملية ادراك، اختيار واثارة المعلومات.¹

هؤلاء المطاردون أو المتيقظون هم أشخاص قريبون من الميدان، أو من المصادر الرسمية للمعلومات، يتم اختيارهم على أساس وظائفهم، سماتهم الشخصية وسهولة وصولهم الى مصادر المعلومات.²

بعد تحديد قائمة لهؤلاء المطاردين، تبقى مسألة كيف تتم عملية المطاردة، وهنا المؤسسة يمكن ان تواجه معاناة المطاردين من مشكلة عدم التمكن من تحديد المعلومات الاستراتيجية، كذلك غياب سياسة تحفيزية لهؤلاء المطاردين، لأنهم في الأخير هم الذين يعطون قيمة لهذا النوع من المعلومات التي غالبا ما تكون غير واضحة، مبهمة، غير مؤكدة ومشوشة، وبالتالي المطارد هو الشخص المسؤول عن إعطاء معنى لهذه المعلومات. لهذا حسب **جاين JAIN (1984)** اليقظة الاستراتيجية هي فن قبل أن تكون علما، ولهذا السبب يجب أن تقاد من طرف أشخاص ذوي كفاءات يتميزون بروح ابتكارية.³

ج- انتقاء المعلومات

انتقاء المعلومات La sélection تمثل مخرجاتها المادة الأولية لمرحلة انشاء المعنى، يتم فيها اختيار المعلومات الاكثر دلالة، وغياب عملية الانتقاء يؤدي الى الاغراق بالمعلومات، وهي بحد ذاتها مشكلة، ولعلاج هذه المشكلة وهي وفرة المعلومات على المؤسسة أن تتبع إحدى هذه الحلول :

1- تحديد مصادر معينة للمعلومات.

2- تحديد نوع المعلومات.

3- تسقيف حجم المعلومات.

وفي الحالة المعاكسة، الانتقاء المحدود والصارم للمعلومات يمكن أن يهمل معلومات مهمة.

¹ Humbert **LESCA** et al, **Veille anticipative stratégique, intelligence collective**, la revue des sciences de gestion, n° : 218, Paris, mars – avril 2006 , p : 23

² Nicolas **LESCA**, **Op- Cit**, p : 14.

³ **KAMEL ROUBAH**, **Op – Cit**, p : 70.

د- صعود المعلومات

صعود المعلومات *La remontée* هي عملية تنظيم صعود المعلومات المحصل عليها من الخارج وتوجيهها الى داخل المؤسسة من أجل تقادي ضياعها وضمان مشاركتها، تتطلب هذه المرحلة تحديد وجهة المعلومات أي الاطراف التي هي بحاجة الى هذه المعلومات، بالإضافة تنظيم سريان وحركة المعلومات باعتبار احتمال وجود أكثر من مطارد وأكثر من طرف معني بهذه المعلومات، وبالتالي ضرورة أن تكون هناك استراتيجية اتصال فعال بين جميع الأطراف، لإيصال المعلومات في وقتها، قبل أن تتحول الاشارات الضعيفة الى اشارات قوية.¹

ه- التخزين

المعلومة المطاردة والمختارة عادة ما يتم تخزينها من أجل تسهيل عملية مشاركتها، لكن حسب مينتزبرغ *MINTZBERG* أن المعلومة الاستراتيجية مخزنة في أدمغة المسيرين وليس في الملفات الظاهرة للمؤسسة، وغير مؤكد كذلك أن ما يتم تخزينه يستخدم.² ويجب أن تكون عملية تخزين وحفظ المعلومات خاضعة لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية حتى تضمن سهولة التعريف وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات من الضياع، السرقة والقرصنة وغيرها.

و- الانشاء الجماعي للمعنى

الانشاء الجماعي للمعنى *Création collective du sens* هو عملية جماعية يتم من خلالها انشاء معارف ومعنى اضافي انطلاقا من انشاء روابط ذات معنى في معلومات مبهمة، غامضة، مجزأة، هذه العملية تحول الاشارات الضعيفة الى قوى دافعة محركة تؤدي بدورها الى إجراءات وأفعال ملموسة.³

ز- نشر المعلومات

نشر المعلومات *La diffusion* هو نقل الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال الانشاء الجماعي للمعنى الى الاشخاص المعنيين والمرخصين للحصول عليها، وعادة ما يتمثل هؤلاء في المسؤولين التنفيذيين الذين يحولون المعلومات الى قرارات وافعال.⁴

¹ KAMEL ROUBAH, *Op – Cit*, p : 74.

² NICOLAS LESCA, *Op – Cit*, p : 17.

³ صليحة كاريش، المرجع السابق، ص: 122.

⁴ Moufida SADOK, *Op – Cit*, p : 95

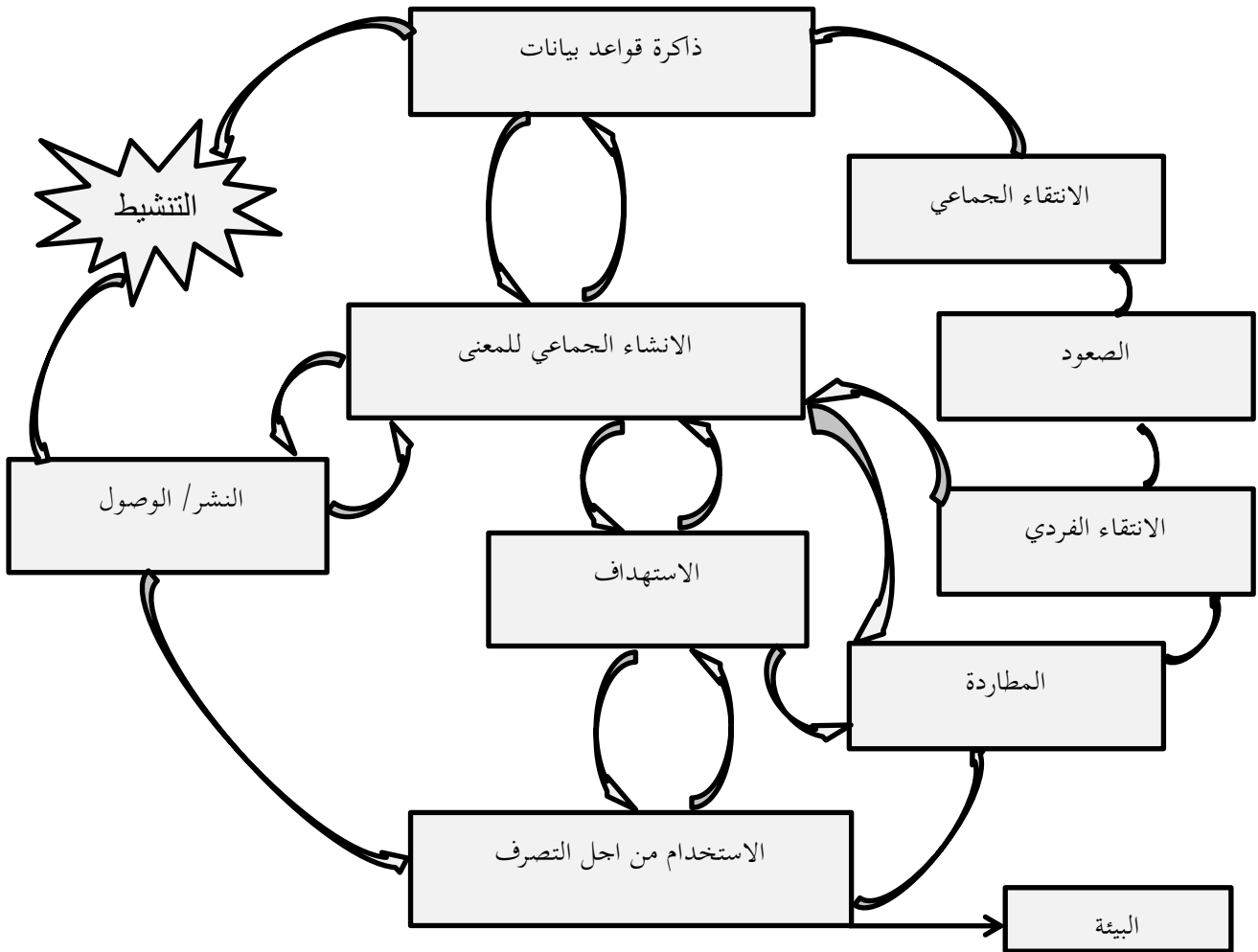
ح- التنشيط

التنشيط I'animation هي مرحلة حرجة ومحدد رئيسي لنجاح اليقظة الاستراتيجية، وضمان تطبيقها واستمراريتها، فعلى المسؤول بعملية التنشيط أن يقوم بـ:

- تعبئة و تجنيد أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسات لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية وتفعيلها؛
- بعث جو من الحوار، التبادل الديناميكي للمعلومات وتشارك المعارف الصريحة والضمنية؛
- التنسيق، وذلك لأن اليقظة الاستراتيجية تتطلب تضافر جهود الجميع في كافة المستويات.

هي مراحل متعاقبة ومتكاملة ورئيسية لكل نظام يقظة استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن ترجمة هذه المراحل لنموذج لاسكا LESCA في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-4): مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب نموذج لاسكانينغ LESCANING



Source: Moufida SADOK, Veille anticipative stratégique, thèse de doctorat, science de gestion, université Pierre MENDEZ, France, 2004, p: 89.

2- نماذج أخرى

توالت الدراسات والأبحاث حول ايجاد أو اقتراح نموذج مناسب وملائم لليقظة الاستراتيجية وشرح مختلف مراحلها، والملاحظ أن هذه النماذج تتفق مع نموذج لاسكانينغ LESCANNING في المراحل المكونة لليقظة الاستراتيجية، أما الاختلافات فجوهرها يتمحور حول التركيز على جانب أو شكل معين من اليقظة الاستراتيجية. وفي الآتي ذكر لأهم هذه النماذج.

أ- نموذج جاكوبياك JAKOBIAK

يعتمد نموذج جاكوبياك JAKOBIAK على التشخيص البيئي الاستراتيجي، من خلال تقسيم البيئة الى قطاعات المراقبة أو كما أطلق عليه مفهوم عملية المراقبة القطاعية *Un processus de surveillance sectorisée* هذه القطاعية تسمح بالحصول على ما أطلق عليه جاكوبياك JAKOBIAK عوامل النجاح الحرجة *Facteurs critiques de succès* وهي معلومات حرجة ، حيوية بالنسبة للمؤسسة وغيابها ينبع عنه تأثيرات خطيرة على المؤسسة وهذا فان *CSF* * هي مقارنة قدمت من طرف ج.ف. روكارت *J.F.ROCKART* سنة 1979 ، أحد رواد مدرسة سلون للإدارة *SLOAN School Management* والتابعة لـ *MIT* ** وهي معلومات أو عوامل تمثل كل أقسامها وفروعها، وتحدد من خلالها المواضيع الأساسية التي يجب مراقبتها وذات أولوية، وهي وسيلة للتحديد المباشر للحاجة من المعلومات من قبل المسير.¹

بالإضافة الى ذلك فان جاكوبياك اعتمد في نموده على شكل معين من أشكال اليقظة الاستراتيجية وهو اليقظة التكنولوجية. لكنه يتفق مع نموذج لاسكا *LESKA* في ضرورة وجود شبكة من الخبراء والأشخاص، واستخدام المعلومات بعد الحصول عليها وبثها ونشرها من طرف شبكة من متخذي القرار ذوي العلاقة.

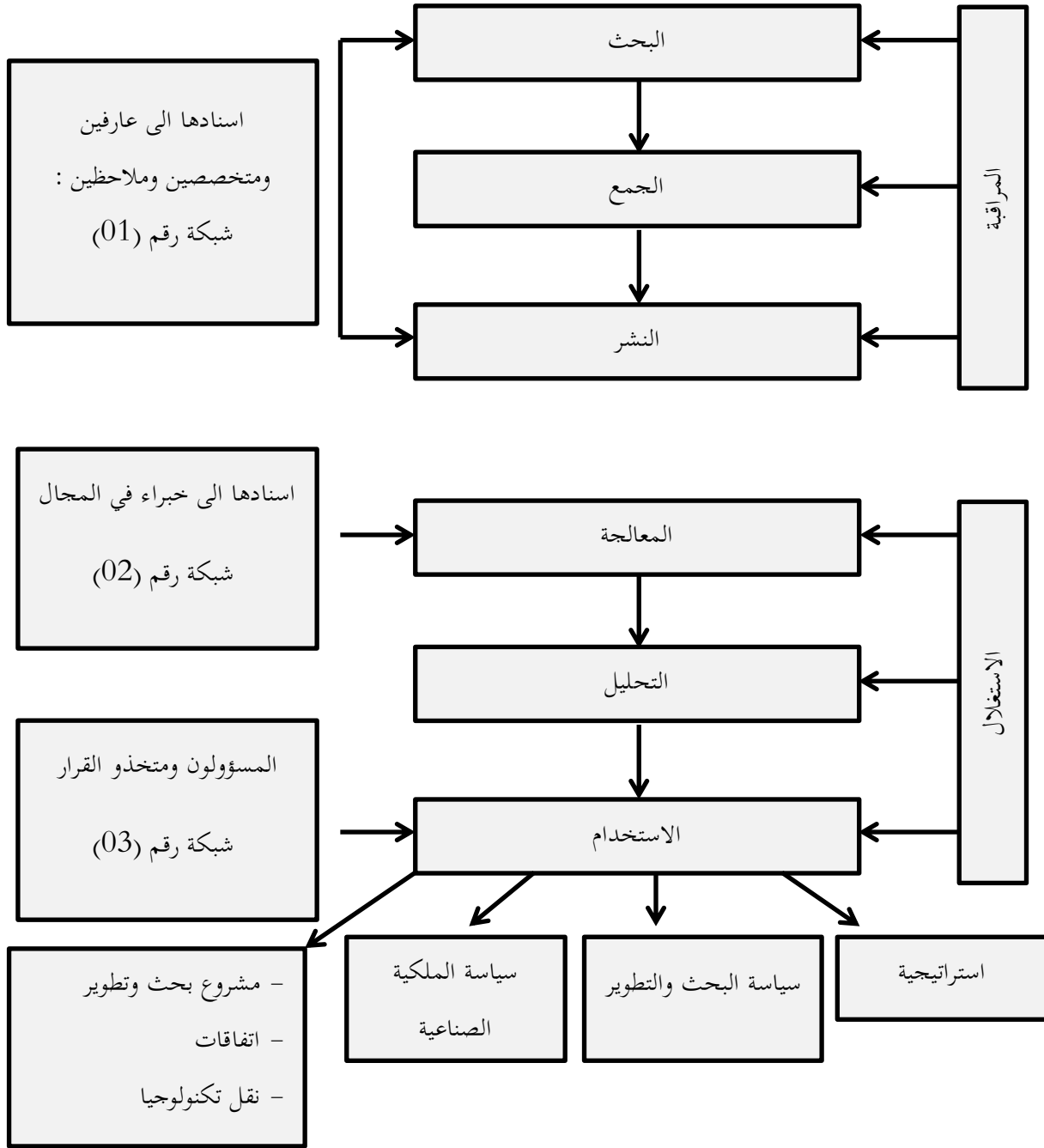
أما تمثيل مكونات هذا النموذج فهي موضحة في الشكل التالي:

* *CSF* : Critical Success Factors عوامل النجاح الحرجة

** *MIT* : MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY .

¹ François JAKOBIAK, *L'intelligence économique : Techniques et Outils*, Eyrolles, éditions d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2009, p : 21.

الشكل رقم (3-5): نموذج جاكوبياك JAKOBIAK لليقظة الاستراتيجية (1992)*



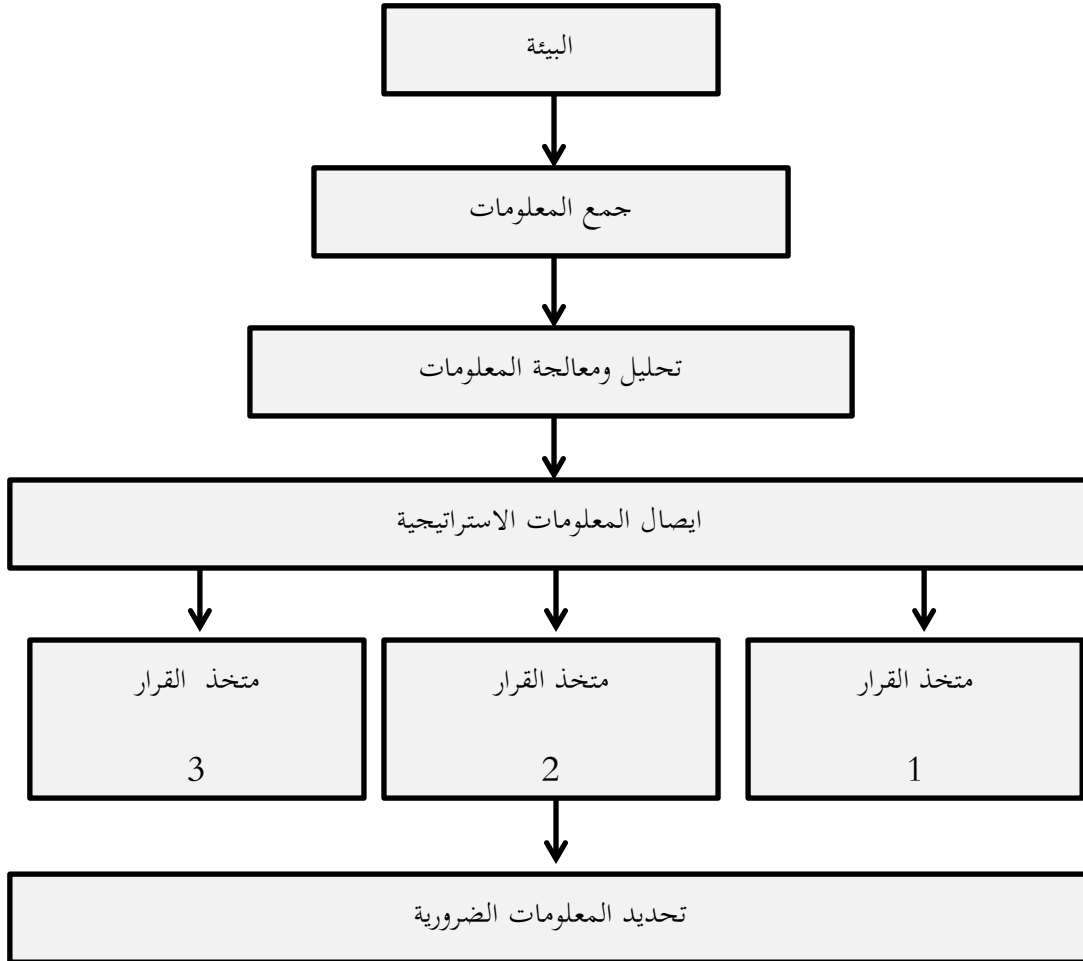
Source : Humbert LESCA, Veille stratégique :La méthode LESCANNING, éditions EMS, Paris, 2003, p :32

* هذا النموذج يطلق عليه ايضا تسمية بنية الرقابة القطاعية النظامية او Les 4 S : Structure de surveillance Sectorielle systematique

ب- نموذج ثييتارت THEITART

ويقدم في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): عملية مراقبة البيئة لـ ثييتارت (1984) THEITART



Source : Souad KAMOUN-CHOUK, Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?, la revue des sciences de gestion, N° 237 – 238 , Mai-Aout 2009, Paris, p : 62.

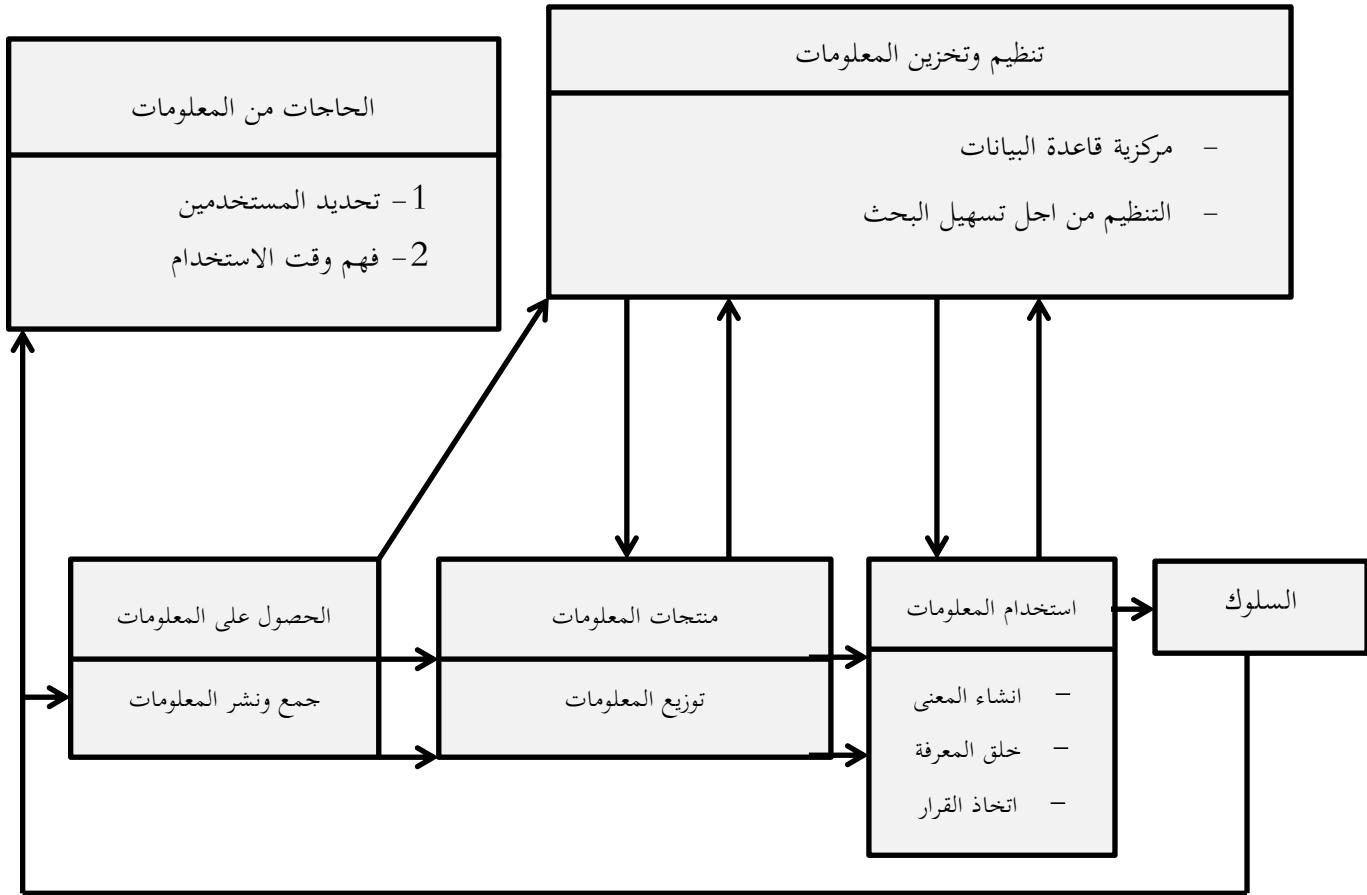
نموذج ثييتارت THEITART يعد نموذجا بسيطا وغير معمق، فلقد ركز على الاستراتيجية والحصول على المعلومات بالنظر الى الحاجة الى هذه المعلومات من قبل متخذي القرار وليس الاهتمام بترجمة وتحليل المعلومات بشكل جماعي، وهذا الفرق الجوهرى بينه وبين نموذج لاسكا LESCA الشامل، وهو لا يقدم اجراءات الفصل ومعالجة البيانات لم تحدد بشكل دقيق.¹

ج- نموذج شو CHOO (2002)

يعد نموذج شو CHOO من النماذج الشاملة لليقظة الاستراتيجية وهو ممثل في الشكل التالي:

¹ Humbert LESCA, Veille stratégique : la méthode LESCA, édition EMS, Paris, 2003, p : 32.

الشكل رقم (3-7): نموذج CHOO لليقظة الاستراتيجية



Source : Souad KAMOUN-CHOUK, Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?, la revue des sciences de gestion, N° 237 – 238 , Mai-Aout 2009, Paris, p: 33.

الفرق بين هذا النموذج ونموذج لاسكانينغ LESCANNING ، هو ادماج مفهوم الحاجات من المعلومات كمرحلة أساسية لبداية البحث، بالإضافة الى غياب مرحلة الاستهداف، فحسب هذه المقاربة، تأتي الحاجة أولاً ثم طلب هذه الحاجة، مع العلم أن المدراء أو المسيرين غالباً ما لا يدركون ما يحتاجونه.

هذا النموذج يركز أيضاً على استخدام المعلومات من خلال: انشاء المعنى، خلق المعرفة واتخاذ القرار. وبالتالي يعد نمودجا بسيطاً مقارنة بالنموذج لاسكانينغ LESCANNING، اما التركيز فكان منصبا على التعلم التنظيمي، والذي يرتكز على: إعطاء المعنى، الادراك، المعالجة، استخدام الذاكرة، والسلوك المكيف.¹

¹ Chun WEI CHOO, Information management for the intelligent organization, 3rd edition, ASIST, USA, 2002, p: 94.

المبحث الثاني: بناء استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية

أصبحت مشكلة أمنية المعلومات الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية تحديا استراتيجيا حقيقيا، كون التقدم الكبير في تقنية المعلومات ونمو الانترنت أدى إلى ازدياد عدد المنافذ التي يمكن التسلل من خلالها واختراق الأنظمة الأمنية، كما أدى أيضا هذا التقدم التكنولوجي إلى زيادة تعقيدات عمليات ادارة الأنظمة والحفاظ عليها. لقد تم ظهور تغييرات وتحسينات على أدوات وتقنيات التطفل والاختراق، مما جعل عملية اكتشافها غاية في الصعوبة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تعمل جاهدة على الحفاظ وأمن معلوماتها الاستراتيجية.

ولعل الهدف من هذا المبحث هو تبيان الجانب الأمني للمعلومات الاستراتيجية بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب التي يمكن أن تشكل علاقة مباشرة بالتحكم والسيطرة في هذا النوع الاستثنائي من المعلومات، لاسيما وأنه جانب مرتبط مباشرة بالمسألة الأخلاقية والقيمية للأعمال.

المطلب الاول : مفهوم أمنية المعلومات

لكل تلك الأسباب المذكورة سابقا، فإن المؤسسة تحتاج إلى أنظمة أمنية لجعل التعامل مع هذه المعلومات قانونيا، لهذا فإن قوة المؤسسات تنشأ من خلال قوة ومتانة أنظمتها الأمنية المعلوماتية.

أولا: تعريف أمنية المعلومات

تعرف أمنية المعلومات على أنها: " ذلك العلم الذي يبحث في نظريات واستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها، ومن أنشطة الاعتداءات عليها، ومن زاوية تقنية، هي الوسائل والاجراءات اللازم توفرها لضمان حماية المعلومات من المخاطر الخارجية والداخلية."¹

كما تعرف أمنية المعلومات على أنها: " حماية وتأمين كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، حيث يتم تأمين كافة مكونات المؤسسة نفسها، والأفراد العاملين بها، والأجهزة والحسابات، ووسائط المعلومات التي تحتوي على المعلومات وبيانات المؤسسة، وذلك باتباع اجراءات ووسائل حماية عديدة تضمن في الغاية سلامة المعلومات."²

¹ هيثم حمود شبلي، إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص:211.

² حمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 34.

تعريف آخر لأمنية المعلومات والمتمثل في أنها: "الحماية الدقيقة، والتي غالبا ما تتجز من خلال صياغة ضوابط واضحة، ومحددة بشكل سليم للمراقبة الأمنية وتطبيقها بفاعلية في اطار استخدام مجموعة من القواعد".¹

كتعريف اجرائي يمكن تعريف أمنية المعلومات كاستراتيجية لحماية جميع أنواع المعلومات لاسيما المعلومات الاستراتيجية ذات الطابع الخاص جدا، بالإضافة الى حماية وتأمين مصادر الأدوات التي تتعامل معها وتعالجها المؤسسة، غرفة تشغيل الاجهزة، وسائط تخزين والأفراد من السرقة، التزوير، التلف، الضياع، أو الاختراق، وذلك باتباع اجراءات وقائية، وضوابط. وبالتالي فهي عملية المحافظة على إتاحة المعلومات، سلامتها، سريتها، ملكيتها والاستفادة منها.

ثانيا: الحاجة الى أمنية المعلومات الاستراتيجية

هناك الكثير من الدراسات الاستطلاعية التي يتم إجراؤها حول القضايا الأمنية، حيث اثبتت هذه الدراسات الى تعرض الكثير من المؤسسات الى عمليات القرصنة، التصنت، سرقة المعلومات والأموال، ولإجراء عمليات تخريبية على الانظمة، البرامج أو البيانات. ولعل مع تطبيق المعالجة والتخزين بأسلوب إلكتروني وتنامي استخدام شبكة الانترنت، صعب على المؤسسة مهمة حماية أصولها المعلوماتية والمعرفية، والتي تتعرض يوميا الى تغيير برامج وتدميرها، الاطلاع غير المشروع على المعلومات السرية الاستراتيجية، بالإضافة الى مسح المعلومات أو اخفائها، وعمليات تخريبية كثيرة جدا، والأخطر في هذا التهديدات الى أنها تتجر عنها نتائج وخيمة على سمعة المؤسسة، وتحملها لخسائر مالية كبيرة جدا.

هذه الأسباب تتمثل في التالي:²

1- منع فقدان البيانات

لا توجد رغبة لدى المؤسسة لأن يدخل شخص الى أنظمتها ويقوم بتخريب العمل الذي تم انجازه من طرف مواردها البشرية، والتخريب هنا يمكن أن يكون بعدة وسائل وسوف يتم التعرض اليها لاحقا. لذلك وجب أن تكون هناك أنظمة للإسناد التي تقوم بإعادة تخزين البيانات، غير أن الوقت المستغرق لتصحيح الخطأ يكلف حالا.

¹ حمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 34.

² علاء حسين الحمادي وسعد عبد العزيز الغاني، تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 20 - 21 بتصرف.

2- منع تدمير البيانات

إن فقدان البيانات بشكل جزئي أصعب من الكشف عليه في حالة فقدان الكامل للبيانات، فإذا كانت البيانات تظهر بصورة مقبولة فإنه يمكن الاستمرار في العمل، لكن في حالة تدميرها وتغيير محتوياتها فإنه من الصعب اكتشاف المشكلة وبالتالي استغراق الوقت والمال معاً.

3- منع الحصول على المعلومات الاستراتيجية

إن الحصول على المعلومة الاستراتيجية يعد أسوأ من تدميرها أو تخريبها، فالآثار السلبية تكون مدمرة في حالة الحصول على أسرار تجارية، خطط مستقبلية، بيانات حالية أو بيانات شخصية.

4- منع سرقة البيانات

هناك بعض البيانات تكون مستهدفة بالسرقة، خاصة تلك المتعلقة بالحسابات البنكية وبطاقات التأمين.

ثالثاً: عناصر أمنية المعلومات الاستراتيجية

عند تناول أمنية المعلومات الاستراتيجية، فإن ما يتبادر إلى الذهن غالباً هو كشف معلومات كان يجب أن تبقى سرا، والحقيقة أن الحفاظ على سرية المعلومات الاستراتيجية لا يعدو أن يكون جانباً من جوانب الأمن، لذلك فإن المتخصصين يرون أن الأمن المعلوماتي الاستراتيجية مكونات أو عناصر على درجة واحدة من الأهمية، وهذه المكونات هي:

1- السرية

تحتاج المؤسسة الاقتصادية الى الحفاظ على سرية معلوماتها الاستراتيجية وعدم تداولها من قبل أطراف غير مرخص لها أو مصرح بالوصول اليها من أجل أهداف كثيرة، حيث من الممكن أن يتم بيع هذه المعلومات أو نشرها من أجل أغراض عدائية، لذا تحتاج المؤسسات الى آلية للحفاظ على سرية المعلومات الاستراتيجية، خاصة وأن أغلب المؤسسات متصلة بالإنترنت وما يصاحب هذا الاتصال من مخاطر وتهديدات من قبل قرصنة الحاسوب.¹

¹خضر مصباح الطبطبي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2012، ص:288.

2- السلامة

يقصد بسلامة المعلومات الاستراتيجية، التأكد من أن محتوى المعلومات الاستراتيجية صحيح ولم يتم تعديله أو العبث به، وذلك بعدم اعتراضها من قبل الأعداء، ولصوص الحاسبات. ومن ثم القيام بعملية التغيير فيها، وسلامة المعلومات تتمثل في:

- سلامة البيانات نفسها أي محتوى البيانات المرسل؛
- سلامة المصدر، أي المصدر الذي تم ارسال البيانات منه، وغالبا ما يسمى بالتحقق من الهوية

1. Authentication

لذلك فإن آلية العمل على سلامة البيانات أصعب بكثير من الحفاظ على سريتها، لأنها عملية تشمل السرية، عدم التغيير والثقة في سلامة البيانات.

3- ضمان اتاحة البيانات

إن المعلومات الاستراتيجية لا تصبح ذات قيمة، إذا كان من يحق له الاطلاع على هذه المعلومات لا يمكنه الوصول إليها، أو أن الوصول إليها يحتاج إلى وقت طويل، ويستخدم المهاجمون وسائل عدة لحرمان المستفيدين من الوصول الى المعلومات، ومن هذه الوسائل حذف هذه المعلومات أو مهاجمة الأجهزة التي تخزن المعلومات فيها، وشلها عن العمل.²

وإتاحة المعلومات تظهر من خلال استمرار عمل النظام المعلوماتي، واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات، وتقديم الخدمة لمواقع المعلوماتية، وأن مستخدم المعلومات لن يتعرض إلى منع استخدامه لها أو دخوله إليها.³

المطلب الثاني: أساليب اختراق أمنية المعلومات الاستراتيجية

تتمثل أهم الأساليب لاختراق أمنية المعلومات الاستراتيجية في ما يلي:

أولا: الهندسة الاجتماعية

أدخلت الهندسة الاجتماعية **Social engineering** إلى طرق اختراق أمنية المعلومات الاستراتيجية، والتي تعد أسهل الطرق وأكثرها فاعلية، باعتبارها تهاجم العنصر البشري والذي يعد أضعف نقطة في مجال حماية أمنية المعلومات الاستراتيجية.

¹ خضر مصباح الطيطي، المرجع السابق، ص: 290.

² خالد بن سليمان الغنير، أمن المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2009، ص: 23

³ هيثم حمود الشبلي، المرجع السابق، ص: 279.

1- تعريف الهندسة الاجتماعية

تعرف الهندسة الاجتماعية على أنها: "استخدام الحيل النفسية لخداع مستخدمي الانترنت، ليمنوا المهاجم من الوصول الى أجهزة الحاسوب أو المعلومات المخزنة فيها."¹

وتعرف كذلك على أنها: "هي تقنية الهدف منها الحصول على المعلومات من أشخاص دون ادراكهم لذلك، وهي لا تستدعي برمجيات خاصة، بل قوة فائقة في الإقناع بمختلف الطرق."²

كما تعرف بـ: "أي عمل يمكنه أن يؤثر على شخص من أجل القيام بمهام يمكن أن تكون في صالحه."³

ومنه فإنه يمكن تعريف الهندسة الاجتماعية، على أنها أسلوب يجمع بين العامل النفسي والقدرة على اقناع أطراف آخرين يعملون داخل المؤسسة الاقتصادية للحصول بكل يسر على المعلومات التي يريدها. لذلك فإن الهندسة الاجتماعية تعتبر من أسهل وأنجع الوسائل التي يستخدمها المهاجمون، والذين يستهدفون الحصول على المعلومات الاستراتيجية.

2- جوانب الهندسة الاجتماعية

تري سارة غرانجك Sarah GRANGEK أن الهندسة الاجتماعية يمكن أن تتم من خلال عدة وسائل والتي من أهمها:⁴

أ- الصعيد الحسي

ويدخل ضمن هذا الأسلوب الدخول إلى مكان العمل بالتظاهر على أنه أحد موظفي المؤسسة، أو المتعاقدين مع جهة العمل، أو عمال النظافة أو الصيانة، وبالتالي امكانية مروره ودخوله لمكاتب المؤسسة، وجمع ما يمكن جمعه من كلمات المرور التي قد تكون مكتوبة، أو ملصقة على شاشات الحواسيب أو لوحات المفاتيح.

كذلك يستخدم بعض المهاجمين، الهاتف لشن هجمات بأسلوب الهندسة الاجتماعية، وأكثر الأشخاص تعرضا لهذا النوع من الهجمات هم العاملون في مراكز تقديم الدعم الفني هاتفيا.

¹ خالد بن سليمان الغثير، المرجع السابق، ص: 24.

² Arnaud JAQUES, **Le social engineering: Ou espionnage sans compétences techniques**, article disponible sur le site : <http://www.securitéinfo.com/attaques/divers/social.html>, consulté le 26/11/2014.

³ what is social engineering?, article disponible sur le site: <http://www.social-engineering.org/about>, consulté le 26/11/2014.

⁴ Sarah GRANGEK, **Social engineering Fundamentals**, article disponible sur le site : <http://www.symantec.com/connect/articles/Social-engineering-fundamentals-parte-1-hacher-tacks>, consulté le 26/11/2014.

وأسلوب آخر قد يظهر غريبا، وهو الاطلاع على النفايات المكتبية، والتي من أمثلتها: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كلمات المرور، دليل هواتف الشركة، أسماء العاملين بها، مواعيد اجتماعات الموظفين، فواتير الشراء، وغيرها الكثير.

فالمعلومات المحصل عليها هي بطبيعة الحال استراتيجية نظرا لخطورتها فقد يحصل المهاجم مثلا، على مواعيد اجتماعات مهمة، وأماكن انعقادها، مواضيع الاجتماعات والأطراف المشاركة فيها.

ب- الصعيد النفسي

هذا المستوى يعني المناخ النفسي المحيط بالطريقة التي ينفذ بها الهجوم، فالمهاجم يسعى الى خلق الأجواء النفسية المناسبة لإيهام الضحية أن المهاجم شخص موثوق به، ولديه صلاحية الاطلاع على المعلومات الحساسة للشخص المستهدف او المؤسسة المستهدفة.

3- أساليب الهندسة الاجتماعية

هناك عدة أساليب للهجوم على أمانة المعلومات وخرقها، باستخدام الهندسة الاجتماعية، ولكن سوف يتم ذكر أهمها وأكثرها شيوعا.

أ- انتحال الشخصية

وتعني تقمص المهاجم لشخصية فرد آخر فهي عملية تمثيل أو انتحال شخصية أو كينونة من قبل شخص آخر، وهو نوع من الخداع ونوع من أخذ السلطة لاستخدام والوصول الى المعلومات بغير حق شرعي أو تصريح.¹ ومن الشخصيات التي يمكن ويكثر انتحالها في مجال الهندسة الاجتماعية: شخصية فني صيانة معدات الحاسوب والشبكات وعامل النظافة، والمدير، والسكرتير.

كذلك من أوجه انتحال الشخصية، انتحال شخصية طالب لوظيفة، ومن ثم معرفة معلومات هامة عن المؤسسة، علما قد يكون هذا الشخص موظفا لمؤسسة منافسة، أو حتى الادعاء بكونه باحثا أكاديميا لتسهيل عملية الحصول على المعلومات الهامة الاستراتيجية.²

ب-رد الجميل

إن من خصائص النفس السوية رغبتها في رد الجميل إلى من أحسن إليها، فمن قواعد التعامل أن من أسدى إليك معروفا، فإنك ملزم أدبيا بمقابلة ذلك المعروف بمثله أو أحسن منه، وقد يستعمل

¹ خضر مصباح الطيبي، المرجع السابق، ص: 296.

² محمد دباس الحميد، وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 57.

الفصل الثالث.....الكفاء الذكاء الاقتصادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

المهاجم هذه الفرصة في صورة مساعدة في حل مشكلة فنية أو استرجاع ملف مهم حذف، فيتولد لدى المستهدف شعور بأنه مدين لمن ساعده، وقد يستغل المهاجم هذا الشعور فيطلب من المستهدف مساعدته بإعطائه بعض المعلومات أو السماح له باستخدام جهازه.¹

ثانيا: التجسس الصناعي

التجسس الصناعي هو عملية الدخول غير المشروع إلى المعلومات لاسيما الاستراتيجية والتي غالبا ما تكون أسراراً، أو حقوق ملكية أو براءات اختراع، خاصة المعرفة التنظيمية التي تخزنها المؤسسة.

هذا الأسلوب يجعل المؤسسة تطرح العديد من الأسئلة من بينها:

- ماذا يحاول منافسونا اكتشافه عنا ولماذا؟
- كيف يحاولون ذلك؟
- وماهي وسائل مكافحة التجسس؟

1- طبيعة تهديد التجسس الصناعي

بالرجوع الى الذكاء الاقتصادي وآلية اليقظة الاستراتيجية والتي تعد أداة شرعية وقانونية في الحصول والبحث والنقاط المعلومات الاستراتيجية المسموح بها، غير أن التجسس هو نقيض ذلك تماما، وذلك لأنه يعتمد على أساليب غير شرعية.

فعند تعريف التجسس، نجد أنه المسار غير القانوني لبيع والحصول على المعلومات الحساسة سواء أكانت تجارية، مالية، اقتصادية أو متعلقة بحقوق الملكية، أو تكنولوجيا دقيقة.

ولذلك فإن أخطر ما تواجهه المؤسسة نتيجة لعملية تجسس عليها هو زوالها إذا ما تمت سرقتها، بالإضافة في حالة عدم تمكن المؤسسة من حماية معلوماتها الاستراتيجية من التجسس يمكن أن تفقد حصصا سوقية، وبالتالي التأثير سيكون مباشرا على صورتها ومصداقيتها لدى أصحاب المصالح.²

2- التجسس الالكتروني

التجسس الالكتروني هو اختراق هادف يراد من خلاله تمكين الجاسوس من التعرف على محتويات الحاسوب المستهدف أولا بأول دون الاضرار بها، وغالبا ما تتم عمليات التجسس باستخدام نوع من

¹ خالد بن سليمان الغنير، المرجع السابق، ص: 26.

² Douglas BERHARDT, **Competitive intelligence : How to acquire and use corporate intelligence and counter – intelligence**, Pearson education, Great Britain, 2003, P: 85.

الفيروسات أو البرامج الالكترونية.¹ ولعل الملاحظ في التجسس الالكتروني أن المؤسسات التي تتعرض اليه، لا تشعر بأنها تم التجسس على معلوماتها وأجهزتها وبرامجها الالكترونية.

فالتجسس الالكتروني يتم من خلال برامج معلوماتية تراقب سلوك المستهدف على جهازه، من مراقبة الكتابات الى مراقبة المواقع التي يزورها، لاستسقاء معلومات سرية، مثل كلمات المرور، أرقام الحسابات البنكية، هذه البرامج تستنزف طاقات الجهاز والاتصال دون إذن واضح منه. ولعل لتبيان خطر تحديد التجسس الالكتروني على المؤسسات يمكن ذكر ظاهرة التجسس على مدراء المؤسسات الاقتصادية من خلال الشبكات اللاسلكية* او WIFI فحسب تقدير لـ شركة كاسبارسكي Kaspersky lab** أن المدراء يتم التجسس عليهم وهم في الفنادق عند استخدامهم لـ WIFI وهو ما أطلق عليه مصطلح الفنادق المظلمة Dark hotels والتي تمت في غالبية الحالات في اليابان، تايوان، الصين، روسيا وكوريا الجنوبية. والتجسس هنا يتم من خلال برامج الكترونية لاخترق حواسيب هؤلاء المدراء والذين يكونون من جنسيات أوروبية وأمريكية وهذا في الفترة بين 2010 و 2013.²

3- وسائل التجسس الالكتروني

توجد طرق عديدة جدا من التجسس الالكتروني، وبالتالي سوف يتم التطرق الى أبرزها:

أ- برنامج تسجيل نقرات لوحة المفاتيح

برنامج تسجيل نقرات لوحة المفاتيح أو ما يسمى Key loggers والذي يقوم بتسجيل كل نقرة أو حركة للمستخدم وذلك لحصول على حسابات البريد الالكتروني، سرقة كلمة السر أو كلمات المرور، كذلك أرقام الحسابات البنكية، وغيرها كما تسجل هذه البرامج المواقع الالكترونية التي يزورها المستخدم والتطبيقات التي يستخدمها وحتى المعلومات التي تتم طباعتها.³

ب-ملفات أحصنة طروادة Trojan Horse software

ملف حصان طروادة* هو برنامج حاسوبي يضم أعمالا خبيثة ومضرة، وهو لا يتكاثر لكنه يبقى في النظام بشكل خفي، ولذلك يطلق عليه اسم الملف الصامت، فهو برنامج يتسلل الى الحاسوب

¹ سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الادارية، دار الفكر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 278.

* الشبكات اللاسلكية هي تكنولوجيا الوسائل غير الملموسة، وهو تطور تقني عظيم يسمح بالاتصال في أي مكان وفي أي وقت دون جهد.

** شركة روسية متخصصة في أمنية المعلومات.

² Fawaz TEFFAHI, Les dirigeants d'entreprises espionnés grâce au WIFI des hôtels, article disponible sur le site : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/11/12>, consulté le 12/11/2014.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة العربية، ص: 244.

* اسطورة اغريقية قديمة، عندما تم اخفاء جنود داخل حصان كبير في عقر دار العدو.

المستهدف ويغير اسمه باستمرار، وهنا تكمن خطورته ولا تترك أي علامات دالة على وجودها، وتتم عملية ارسال ملفات التجسس بطرق عدة من أشهرها: البريد الإلكتروني، أين يقوم الضحية بفتح الرسائل أو الملفات المرفقة أين يكون هناك برنامج مزيف فيظنه مفيدا، وبمجرد فتحه يستقر في الحاسوب، كذلك من خلال تنزيل بعض البرامج من المواقع غير الموثوق بها.¹

ج- برامج التجسس Spyware

هي برامج تستخدم للتجسس على الزبائن بوسائل مخفية مثل برامج وملفات الموسيقى والأفلام وبرامج الترفيه وغيرها، وبالتالي مهمته هي اقتفاء أثر كل نشاط الكتروني يقوم به المستهدف وللتنقيب عن البيانات والمعلومات المخزنة في الجهاز.²

وكمثال عن أخطر برنامج تجسس عالمي يمكن ذكر البرنامج ريجين REGIN والذي أصبح يهدد الحكومات والمؤسسات على حد سواء، فهو برنامج جد متطور، بدأ العمل سنة 2008 الى يومنا هذا وهو يعمل على النقاط صور شاشات الحواسيب، التحكم في الفأرة والمؤشر، سرقة كلمات المرور، مراقبة الحركة على الشبكة واسترجاع ملفات ملغاة، ولاسيما الحصول وجمع معلومات استراتيجية والتي مست كبرى الشركات العالمية منها: Google, Dell, Apple في دول أوربية عديدة لم يفصح عنها. هو برنامج تجسسي معقد جدا، يعتقد أن تصميمه استغرق سنوات، وموارد مالية معتبرة، بالإضافة الى اعتماده على تكنولوجيا جد متقدمة.³

ثالثا: برامج تدمير المعلومات

تتم عملية تدمير المعلومات من خلال استخدام برامج ضارة وخبيثة والتي تعمل على اتلاف البرامج والمعلومات وحذفها وتشويهها وتحريفها، وحذف الملفات وإعادة تسميتها وتغيير تواريخ الملفات المخزنة.

1- الفيروسات

نادرا ما لا تتعرض مؤسسة اقتصادية لفيروس واحد على الأقل، والذي يجعلها تتكبد خسائر معتبرة، فهو عبارة عن برنامج تم تطويره بغرض إلحاق الضرر في الحواسيب من خلال تغيير خصائص الملفات التي يصيبها، لتقوم إما بالإزالة أو التعديل أو التخريب.⁴

¹ سيد صابر تغلب، المرجع السابق، ص- ص: 278- 279.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص: 245.

³ Damien LICATA CARUSO, Regin : Le logiciel espion qui menace le états et leurs sécurité, article disponible sur le site: <http://www.le parsien.fr/high-tech>, publiée le 24/11/2014, consulté le 26/11/2014.

⁴ سيد صابر تغلب، المرجع السابق، ص: 272.

وعندما يصاب جهاز الحاسب بفيروس من نوع ما، قد تظهر له أعراض نتيجة الإصابة، ولعل أهم الأعراض تتمثل في بطء في أداء الحاسب، انخفاض سعة الذاكرة الرئيسية بشكل مفاجئ، انخفاض سعة القرص الصلب بشكل واضح وذلك بسبب تناسخ وتكاثر الفيروسات، بالإضافة الى تضخم حجم بعض الملفات.¹

بالإضافة الى ظهور المشكلات التالية:²

- تكرار رسائل الخطأ في أكثر من برنامج؛
- ظهور رسالة تعذر الحفظ لعدم كفاية المساحة؛
- تكرار اختفاء بعض الملفات التنفيذية؛
- رفض بعض التطبيقات للتنفيذ.

لذلك فان الفيروسات تتمتع بخصائص تمكن من أن تكون تهديدا لأمن المعلومات من خلال خاصية التخفي أو ارتباطها ببرامج مختلفة، والتي تكون عادة برامج محببة لدى المستهدف، بالإضافة الى خاصية الانتشار لقدرتها على إعادة إنشاء نفسها، وخاصية رئيسية والمتمثلة في الهدف من وجودها التدمير أو التخريب.

وفي الآتي ذكر لأبرز الفيروسات:

أ- فيروس الديدان

الدودة هي فيروس ينتشر عبر الشبكات والانترنت، وهو عبارة عن كود يسبب أذى للنظام عند استدعائه، وغالبا ما تعمل عن طريق دفتر عناوين البريد الالكتروني، فعند إصابة الجهاز يبحث البرنامج الخبيث عن عناوين الأشخاص المسجلين في دفتر العناوين ويرسل نفسه الى كل شخص وهكذا...ولعل أخطر عملياتها التخريبية هي تلك التي يكون هدفها حجب الخدمة، حيث تنتشر الدودة على عدد كبير من الأجهزة ثم توجه طلبات وهمية لجهاز خادم معين، فيغرق الخادم بكثرة الطلبات الوهمية ولا يستطيع معالجتها جميعا ما يسبب توقفه عن العمل.³

¹ محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 167.

² سيد صابر تغلب، المرجع السابق، ص: 273.

³ المرجع نفسه، ص: 274.

ب- القنابل الموقوتة والمنطقية

الفيروسات عديدة، والتي من بينها: القنابل الموقوتة والقنابل المنطقية. اما القنابل الموقوتة فهي نوع من الفيروسات التي تنشط في وقت محدد اعتمادا على ساعة الحاسب، فمثلا يمكن مسح كامل ملفات ذات الامتداد **DOC** من القرص الصلب عشية رأس السنة الميلادية. أما القنابل المنطقية فهي تعمل عند ظهور ظروف معينة، وهي تعمل عند حذف اسم المخرب أو واضع القنبلة، وهو عادة يعمل في المؤسسة نفسها، فعند حذف اسمه من كشوف الرواتب مثلا تؤدي الى تخريب بعض النظم ومسح البيانات.¹

2- الابواب الخلفية

الأبواب الخلفية هي ثغرة تترك عن عمد من مصمم النظام، للتسلل اليه عند الحاجة، وتجدر الاشارة أن كبرى المؤسسات العاملة في قطاع المعلوماتية تدرج أبوابا خلفية تستخدمها عند الحاجة والتجوال بكل حرية في أنظمة معلومات المؤسسات لاسيما تلك التي تعتمد على الاتصال الشبكي.²

المطلب الثالث: استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية

إن أمنية المعلومات الاستراتيجية لا تتحقق إلا بتوفير الحماية المتكاملة لمختلف المكونات التي تدخل ضمن الاستغلال الأمثل لها، ونجاعة استراتيجية أمنية المعلومات تعتمد بالدرجة الأولى على تعميمها على كافة مكونات وقطاعات الإدارة، بالإضافة الى ضرورة وضوحها وفهمها من طرف كافة المعنيين بالتفاعل مع المعلومة الاستراتيجية. لهذا فالمطلب الثالث سوف يتناول جوانب أمنية المعلومات وحمايتها، وكذا آليات أو أدوات حمايتها.

أولا: محتوى الاستراتيجية الأمنية للمعلومات الاستراتيجية

أمنية المعلومات الاستراتيجية ليست أمرا تقنيا فقط يمكن تصحيحه والتغلب عليه بمجرد إضافة برامج مكافحة التجسس مثلا، بل تمثل عملا اداريا يجب على القوى العاملة بالمؤسسة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها التقيد باستراتيجية عامة حول توفير أمنية المعلومة.

وتتعلق الاستراتيجية الأمنية للمعلومات من تحديد المخاطر، أغراض الحماية، مواطن الحماية، أنماط الحماية اللازمة، واجراءات الوقاية من المخاطر. وتتلخص المنطلقات التي تبني عليها هذه

¹ محمد دباس عبد الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص:165.

² جعفر حسن جاسم، حرب المعلومات: بين ارث الماضي وديناميكية المستقبل، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010،

ص:127.

الاستراتيجية من خلال الاجابة على ثلاث أسئلة رئيسية هي: ماذا أريد أن أحمي؟ ممن أحمي المعلومات؟ وكيف أحمي المعلومات؟¹

وإذا كانت المؤسسات الاقتصادية جميعها معرضة لتهديدات تمس معلوماتها الاستراتيجية، إلا أنها تختلف من حيث درجة المخاطرة، هذه الدرجة تتحكم فيها عدة عوامل من أهمها: حجم وتعقد أنشطة المؤسسة، طبيعة النشاط الذي تعمل به المؤسسة الذي يمكن أن يكون جاذبا للتهديد المعلوماتي، بالإضافة الى ثقافتها التنظيمية وتجربتها فيما يتعلق أمنية معلوماتها الاستراتيجية.²

1- اعتبارات استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية

يجب على المؤسسة أن تدرك الأبعاد التالية:³

- عدم وجود أمن محقق بالكامل

لا توجد طريقة واحدة لاعتماد أمن محقق بالكامل، وتقتصر معرفة كيفية استخدام النظام أو الاداة على عدد محدود جدا من الأفراد، حيث لا تظهر أو تكتشف للكثيرين غير المؤهلين والمدربين، ويمكن ملاحظة غياب برمجيات كاملة الاتقان 100%، لوجود أخطاء أو ثغرات.

- الموازنة بين المخاطرة والتكلفة

على الرغم من اجراءات الحماية المتخذة من طرف المؤسسة فانه لا يوجد ضمان بأنها تكون فعالة كل الوقت، وبالتالي تحتاج الى عملية التقويم واجراءات الحماية التي يجب أن تتغير بالتبعية حتى تكون فعالة وهذا ما يجعل إجراءات الأمن تعتبر استثمارات ونفقات مستمرة.

2- دور الموارد البشرية في استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية

من المهم جدا عند صياغة استراتيجية أمنية للمعلومات الاستراتيجية، كسب تأييد ودعم الادارة العليا، فاهتمامها ودعمها يضمن اهتمام الأفراد العاملين بالمؤسسة والذين تناط اليهم مسؤولية التعامل مع معلومات ذات طابع استراتيجي. ولعل من بين الوسائل التي تساعد على جعل الموارد البشرية تعي أهمية حماية المعلومات الاستراتيجية، هو توضيح القيمة الحقيقية للمعلومات، حيث تشرح لهم حالات امكانية حصول أفراد داخل أو من خارج المؤسسة على معلومات استراتيجية، لا يحق لهم الحصول عليها أو الاطلاع عليها وبالتالي إمكانية سرقتها أو تدميرها مثلا.

¹ فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الادارية: منظور اداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 270.

² Philippe GERMAK et Jean-Pierre MARCA, Management des systèmes d'information, sup' FOUCHER, Paris, 2008, p : 348.

³ سيد صابر ثعلب، المرجع السابق، ص-ص: 294-295.

الفصل الثالث.....أليات الدفاع الاتحادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

وتبقى الموارد البشرية الأكثر تأثرا باستراتيجية أمنية المعلومات، باعتبار أن الاستراتيجية الأمنية ماهي في نهاية الأمر الا قيودا عند التعامل مع المعلومات، فإنها تشكل حدودا لعملهم، وبالتالي خشيتهم على عدم القدرة على إنجاز مهامهم في ظلها. لذلك وجب على الادارة توضيح أسباب اللجوء الى صياغة استراتيجية لحماية المعلومات وماذا تغطي، وشرح كيفية التعامل مع المخالفين لها.

ومسؤولية أمن المعلومات لا تقع على المستخدمين فقط، ولكن للإدارة دورا كبيرا أيضا في المحافظة عليها، ودورها يتضح من خلال توافرها مع قسم تقنية المعلومات إذا كان لهذا الأخير وجود في المؤسسة، وذلك من خلال تكوين لجنة خاصة لأمن المعلومات، هذه اللجنة يجب أن تكون مكونة من ممثلين من عدة إدارات في المؤسسة. ومهمة هذه اللجنة لست فقط تنفيذية، لكن الدور الأهم يكمن في توعية وتثقيف العاملين في المؤسسة بجدوى وأهمية حماية المعلومات كونها موردا استراتيجيا لبقاء المؤسسة.

ثانيا: مستويات استراتيجية أمنية المعلومات الاستراتيجية

عند الحديث عن حماية المعلومة الاستراتيجية، فان هذه الحماية يجب أن تكون متكاملة، والتكامل يقصد منه مختلف العناصر التي تكون وتستخدم المعلومة الاستراتيجية، والتي تبدأ بالأمن المادي للمعلومة، أمن الأفراد، أمن البرمجيات، وأمن الشبكات.

1- الأمن المادي للمعلومة الاستراتيجية

هي حماية تشمل كافة الوسائل والآليات التي تضمن أمن المؤسسة، الأجهزة ووسائل التخزين. وعند التحدث عن أمن المؤسسة، أي أمن المباني التي تحوي المعلومات الاستراتيجية وهي غالبا في طابع إلكتروني. وهنا يمكن تلخيص أهم النقاط المتعلقة بأمن المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): الأمن المادي للمعلومات

<p>السيطرة الخارجية على المبنى من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استخدام أجهزة المراقبة عن بعد مثل الكاميرات. - استخدام اضاءة خارجية قوية حول المبنى. - موقف السيارات يجب ان يكون بعيدا عن المبنى. - منع مبيت أي سيارة للمراجعين او الزائرين. - وضع مكان للاستعلام مزود بحراسة في المداخل 	<p>- أمن المؤسسة 1/ أمن المبنى</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يجب أن يكون بعيدا عن الأخطار البيئية المحتملة. - استخدام مواد مقاومة للحريق عند البناء. - احتواؤه على مدخل واحد يكون للأشخاص ومصعد واحد لهم. - احتواؤه على مدخل خاص بالأجهزة ومصعد خاص لهم. - غرفة الأفراد من مبرمجين ومحللين وغرف تخزين وسائط التخزين في المبنى بعيدة عن المدخل الرئيسي. - ضرورة وجود ابواب محكمة الاغلاق عند الدخول الى المناطق المحظورة وباستخدام بطاقات ممغنطة أو اقفال رقمية. 	<p>2/ اختيار المبنى</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار موقع آمن للحاسوب وملحقاته. - توفير معدات الاطفاء والعمل على فحصها. - توفير صافرة انذار لتنبيه العمال، بالإضافة الى مكبرات الصوت وشبكات التحسس. - استخدام مواد خاصة في إطفاء الحريق وعدم الاضرار بالحواسيب وملحقاتها كغاز الاوروغون او مجموعة غازات 200MF 	<p>3/ الوقاية من الحريق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حماية مصادر الطاقة الكهربائية بعناية. - ضرورة وجود جهاز تجهيز الطاقة الكهربائية. - تسييج منطقة تواجد اجهزة الطاقة الكهربائية. - استخدام الالوان والرموز الخاصة بالمفاتيح وفقا للاستخدامات الشائعة دوليا. - ضرورة إجراء صيانة مستمرة للأجهزة. - توفير اجهزة للتكييف والتي يجب ان تتبع الاحتياطات التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ حماية الفتحات والممرات من أي عمليات تخريبية او اختراق. ▪ وضع جهاز لمراقبة درجات الحرارة والرطوبة. ▪ الصيانة المستمرة لوحدات التكييف. 	<p>4/ حماية مصادر الطاقة الكهربائية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من صلاحية الكوابل. - التأكد من عدم وجود اجسام غريبة على الكوابل. - التأكد من مداخل ومخارج الخطوط بين الطوابق ومداخل المبنى. - الصيانة المستمرة للخطوط الهاتفية. 	<p>5/الاتصالات الهاتفية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - استخدام خطوط اتصال بديلة في حالة الطوارئ. - تأمين الخطوط ضد التصنت، التداخل أو احتمالات التخريب. 	
<ul style="list-style-type: none"> - وجوب بقاء غرفة الحاسب مغلقة دائما ويمنع الدخول اليها الا لدواعي العمل. - تقليل عدد الابواب والمنافذ المؤدية الى غرفة تشغيل الحاسب، وتأمينها من خلال اجهزة الانذار. - وجوب وجود وسائل مراقبة ما بعد ساعات العمل. - ضرورة وجود جدول لصيانة الاجهزة باستمرار 	<ul style="list-style-type: none"> - أمن غرفة تشغيل الحاسب
<ul style="list-style-type: none"> - اخضاع دخول وخروج الاجهزة لموافقة مكتوبة من مسؤول امن النظام. - مرافقة مسؤولي الصيانة خلال عملهم لا سيما القادمين من خارج المؤسسة. - وضع اجراءات معينة عند خروج الاجهزة للصيانة الى خارج المؤسسة وعند اعادتها. - مراقبة اماكن الطباعة. - فصل الطرفيات والطابعات عند انتهاء الدوام، او الانتهاء من الاستخدام 	<ul style="list-style-type: none"> - أمن الاجهزة
<ul style="list-style-type: none"> - حماية الاشرطة الممغنطة والاقراص الضوئية التي تحوي معلومات. - تخزين وسائط التخزين الاحتياطية في اماكن بعيدة عن الموقع. - وضع وسائط التخزين في صناديق مغلقة مقاومة للحريق، والماء والزلازل وأي كوارث أخرى. - فحص وسائط التخزين والتأكد من سلامتها. - إتلاف وسائط التخزين التي لا حاجة اليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - أمن وسائط التخزين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص - ص: 42-51.

2- أمن الافراد

يعتبر الأفراد العنصر الأكثر خطورة فيما يتعلق بحماية المعلومات الاستراتيجية والذي يهدد أمنية المؤسسة ككل، وأمن الأفراد يقصد به آليات النقل من أخطار الأخطاء البشرية، والتي تم تناولها سابقا من سرقة وتجسس، هندسة اجتماعية أو غيرها من الممارسات الاجتماعية اللاأخلاقية، ويتم ذلك من خلال اتباع مجموعة من الاحتياطات هذه الاحتياطات تكمن في:¹

- تأكيد أن كل المستخدمين النهائيين ملمون بمخاطر وقضايا أمن المعلومات؛
- تقليل الأعطال والأضرار التي تتسبب في القصور في أداء الأمن، وهذا يأتي من خلال الاعتماد على:

¹ أسيد صابر تلعب، المرجع السابق، ص: 297.

- 1- تضمين اعتبارات ومسؤوليات الأمن في توصيف الوظائف.
- 2- تدريب المستخدمين.

بالإضافة إلى الاحتياطات السابقة، فإنه يمكن تطبيق التوجيهات التالية:¹

- تسجيل دخول وخروج الموظفين من المبنى في سجل خاص؛
- تسجيل الدخول والخروج للزائرين ومرافقتهم داخل المبنى؛
- متابعة استخدام النظام من المستخدمين خارج المؤسسة ومراقبة اتصالاتهم بالنظام؛
- تحديث كلمة المرور من حين لآخر؛
- عند إنهاء خدمة الموظفين بالمؤسسة يجب شطب أسمائهم من قائمة المصرح لهم باستخدام النظام، وكذلك تغيير كلمة المرور؛
- اختيار الموظفين بشكل دقيق والتحري عنهم؛
- يجب أن يتضمن عقد التوظيف شرطا أساسيا وهو يمنع الموظف من إفشاء المعلومات الحساسة والسرية أو إنشاء اجراءات الأمن المادية والتقنية.

3-الأمن التقني

يعتبر أمن البرمجيات من المواضيع الهامة والمعقدة والتي تتأثر باختلاف وجهات نظر المؤسسات التي قامت بإنتاج البرمجيات، ولكل مؤسسة مقاييس معينة تتبعها في حماية برمجياتها، ولكن هناك بعض العناصر المشتركة المستخدمة في أمن البرمجيات والتي من بينها:

أ- وسائل الأمن المتعلقة بالتعريف

هذه الخدمة تهدف إلى التثبت من الهوية وتحديدًا عندما يقوم الشخص ما بالتعريف عن نفسه، ولهذا فإن التعريف يهدف إلى حماية المعلومات من أنشطة التخفي والتنكر، ومن هنا فإن التعريف يتم من خلال وسيلة كلمة السر.

يجب اتباع ما يلي للمحافظة على أمنية كلمة السر باعتبارها معلومة استراتيجية من خلال:

- تحديثها أو تغييرها باستمرار؛
- عدم اظهارها في أي مكان أو كتابتها أو التحدث بها؛
- إذا صمم النظام على أن تكون هناك محاولة أخرى لإدخال كلمة المرور، فيجب أن يكون بعد مرور عدة دقائق وذلك لإحباط محاولة المحترفين الذين يستخدمون طريقة المحاولة.

¹محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 52.

الفصل الثالثأليات الذكاء الاتحادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

والوسائل التي تؤمن التعريف تهدف إلى ضمان استخدام النظام أو الشبكة من قبل الشخص المخول بهذا الاستخدام، وتضم هذه الطائفة كلمات سر، ووسائل التعريف الحيوية البيولوجية والتي تعتمد على سمات معينة في الشخص المستخدم متصلة ببياناته البيولوجية.¹

والتي تتميز عن كلمة السر أو المرور بـ:

- لا تحتاج إلى تذكر الكلمات بل صفات بشرية؛
- يصعب اعطاء غير صاحبها هذه الصفات للدخول للنظام؛
- هذه الصفات دائما في الشخص ويصعب نسيانها.

ومن أنواعها:²

- التعرف عن طريق بصمة الأصابع؛
- التعرف عن طريق اليد؛
- التعرف عن طريق الوجه؛
- التعرف عن طريق شبكية العين؛
- التعرف عن طريق الصوت.

واختيار إحدى التقنيات الحيوية يعتمد على عوامل كثيرة من بينها التكاليف وهي غالبا تكاليف مرتفعة مقارنة بتكاليف كلمة السر (المرور)، وحساسية النظام المراد الدخول إليه وسهولة التطبيق والمتابعة.

ب- وسائل الأمن المتعلقة بالتحكم بالدخول والنفاد إلى الشبكة

وهي التي تساعد في التأكد من أن الشبكة ومصادرها قد استخدمت بطريقة مشروعة وتشمل من بين ما تشمل الوسائل التي تعتمد على تحديد حقوق المستخدمين أو قوائم أشخاص المستخدمين أنفسهم واجراءات حماية أمنية الدخول الى الشبكة تتعدد لتكون إما مادية والتي تم ذكرها سابقا، أو إجراءات برمجية.

ج- وسائل حماية سرية المعلومات الاستراتيجية

وتشمل هذه الوسائل تقنيات التشفير، وتقنية التشفير عبارة عن خوارزمية بحيث تتحول الى شكل لا يمكن قراءته إلا إذا توفرت خوارزمية فك التشفير، تستخدم هذه الطريقة في حال المعلومات

¹ هيثم حمود الشبلي، المرجع السابق، ص: 304.

² خالد بن سليمان الغثير، المرجع السابق، ص: 26.

الفصل الثالث.....أليات الدفاع الاتحادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

الاستراتيجية حيث يصبح خطر الاختراق موجودا.¹ ولعل أشهر هذه الخوارزميات هي خوارزمية RSA والتي تعتمد على مفتاحين أساسيين لفك الرسالة المشفرة، مفتاح عام وهو في متناول الجميع ومفتاح خاص يستخدم بشكل حصريا إلا من قبل الشخص الذي يستقبل هذه الرسالة.²

بالإضافة إلى التشفير، هناك تقنية حماية نسخ الحفظ الاحتياطية وهي أخذ نسخة من البيانات وتخزينها في مكان آمن وعند الحاجة يتم استرجاع البيانات، بمعنى استعادة محتويات النسخة الاحتياطية لتكون هي النسخة العاملة وهو إجراء احتياطي ليس إلا.³

د- برمجيات كشف ومقاومة الفيروسات

تتمتع الفيروسات بآلية تساعدها من التكاثر والانتشار، وفي نفس الوقت لا تتمتع بآلية تمنع اكتشافها وذلك للتطوير المستمر في البرامج المضادة للفيروسات، مما أصبح من الممكن كشف الفيروسات وحذفها. فبرامج مضادة الفيروسات هي برامج تصمم خصيصا لاتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لحماية الأجهزة والحواسيب.

ه- الجدران النارية

الجدار الناري هو مجموعة من البرمجيات والتجهيزات التي يتم اعدادها لتكون فاصلة بين شبكة المؤسسة وشبكة الانترنت ويقوم جدار الحماية بمراقبة المراسلات، والمعلومات المتبادلة والسيطرة على دخولها او خروجها من الشبكة.⁴ فجدار النار هو مرشح يسمح بمرور شيء من خلاله، ويمنع شيء آخر وذلك حسب سياسة أمنية يتم اعدادها وتعريفها داخله، وجدار النار عبارة عن جهاز يستخدم لمنع الخارجيين من الحصول او الوصول الى الشبكة، وهو جهاز يدمج البرمجيات والأجهزة مصمم لتصفية الرسائل غير المطلوبة ويسمح بالاتصالات القانونية فقط.⁵

4-الامن القانوني

هناك شكل آخر من اشكال الحماية والمتمثل في الحماية التي تكفلها الأنظمة والقوانين للأشخاص والمؤسسات على الانتاج الفكري، العلمي، أو الفني. وهي حماية تحفظ للمؤلفين الحقوق

¹ محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 141.

² Michelle GILLET et Patrick GILLET, Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2008, p:376.

³ محمد دباس الحميد وماركو ابراهيم نينو، المرجع السابق، ص: 122.

⁴ Éric WILLEMS et Jean-François SOUTENAIN, Systèmes d'information de gestion, sup'FOUCHER, 3^{eme} édition, Paris, 2009, p : 249.

⁵ علاء حسين الحماوي وسعد العزيز الكافي، المرجع السابق، ص: 329.

الفصل الثالث.....أليات الحياء الاتحادي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

المادية والمعنوية وهو ما يسمى حماية الملكية الفكرية. وتشمل الملكية الفكرية معلومات استراتيجية بالنسبة للمؤسسات والمتمثلة في أسرار التجارة، حقوق التأليف وبراءات الاختراع.¹

¹عامر ابراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009، ص: 233.

المبحث الثالث: استراتيجيات التأثير: البعد الثالث للذكاء الاقتصادي

إن العالم الذي نعيش فيه يتبع سياسة البقاء للأقوى، والأقوى هنا ليس هو الأصوب أو الأصح دائماً، بل الأقوى في المفهوم المادي هو الأكثر قوة على الصمود في مواجهة التقلبات، والدعاية الإعلامية والإشاعات.¹

وما سيتم التعرض إليه في هذا المبحث، هو الأسلوب الآخر لممارسة الذكاء الاقتصادي من خلال استخدام المعلومة الاستراتيجية كأداة للضغط والتأثير في الآخرين بطريقة تجعله في صالح المساهمة في بناء تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: حقيقة التأثير

الهدف من استراتيجيات التأثير ليس استهداف الأرض بكاملها، ولكن التوجه نحو أهداف محددة بدقة، وبالتالي لا تتوجه المؤسسة مباشرة نحو السوق أو الرأي العام، لكن نحو محيط المؤسسة وبالتحديد قنوات الرأي: الصحافة، الخبراء، الباحثون، الملاحظون، المحللون الاقتصاديون والماليون، بالإضافة الى متخذي القرار.

أولاً: مفهوم التأثير

قدم الكثير من الباحثين والدارسين مساهمات مختلفة لمحاولة تعريف التأثير، فمنهم من يعرف التأثير على أنه: "القدرة على شخصنة الظروف البيئية بهدف تعظيم فرص النمو والتقليل من التهديدات، والتأثير يعتبر كذلك عملية التلاعب الواعية أو غير الواعية، وهو ما أطلق عليه الأمريكي نالتر ليبمان Nalter LIPPMANN مصطلح صناعة الموافقة، ومن وجهة النظر هذه فإن المستهدف من عملية التأثير لا يشعر بأنه معني بالعملية."²

كما يعرف التأثير كذلك على أنه: "الحصول على موافقة الآخر (الطرف المؤثر عليه) للقيام بعمل ما بكل حرية، لم يكن باستطاعته القيام به دون تدخل المؤثر."³

تعريف آخر لفرانسوا برنارد هيوغ François Bernard HUYGHE حيث عرفه على أنه: "القدرة النفسية، القدرة على الإعجاب، إثارة التواطؤ، بالإضافة الى ذلك هو صنف اجتماعي أو

¹ ناظم خالد الشمري، الإعلام الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 140.

² Eric DELBECQUE, Influence, pointe de diamant de l'intelligence économique, communication et influence, N° :28, Paris, Décembre 2011, p : 01

³ Guy MASSE et al, Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux et jeux d'influence, Revue de Market Management, VOL 6, 03, 2006, p : 86.

ظاهرة اجتماعية من خلال الجماعات، وسائل الاعلام أو جماعات الضغط. أخيرا التأثير هو شكل سياسي، هو قوة وسلطة يمكن التأثير على سلوك الأفراد والجماعات.¹

يضاف كذلك أن التأثير مفهوم: " يعود أصل الكلمة إلى علوم الفلك، ففي أول الأمر المفهوم كان مرتبطا بالاعتقاد السائد بتأثير الكواكب من خلال سيلان مادة تعرف بـ INFLUX ، وهو سائل شفاف سيلانه يؤدي إلى تغيير أقدار البشرية، وبالتالي التأثير يعني تغيير القدر".²

التأثير يعني أيضا: " القوة، ويقاس بمدى استعداد أو سلوك أو تصرف المؤثر عليه مثلما يريد المؤثر، مستعملا هذا الأخير كلمات أو صور معبرة، وهو مفهوم يختلف باختلاف المستوى الذي يعتمد عليها:³

- من خلال السياسة الخارجية، وهو ما أطلق عليه الأمريكيون القوة الناعمة **Soft power**، أي أن يكون مدعما من حلفاء، والاعتماد على الصورة الخارجية **Prestige** جذب وإيجاد المساعدة.

- أما من حيث السياسة الداخلية، فالتأثير يقصد منه إيجاد صدى إيجابي لدى وسائل الاعلام ومتخذي القرار، أي ان يكون مدعوما ومسموعا وقادرا على نشر أيديولوجياته وقيمه ومشاركة أهدافه.

لذلك فالتأثير كمصطلح متعدد الأبعاد، وجبت دراسته من مختلف جوانبه والتمثلة أساسا في الأبعاد التاريخية، هذا المصطلح الذي يحمل في طياته السلطة، القوة الدولية والجانب الهجومي من حيث طرق استخدام المعلومات، واستخدامه اقتصاديا يعني التأثير على صورة وسمعة المؤسسة.

والتأثير كمصطلح، ظهر في القرن الثالث عشر ميلادية (13 م) في فرنسا تحت اسم **Influence** والذي استعير من اللغة اللاتينية **Influentia** وهي عملية متعلقة بعلم الفلك وأثره على تحديد قدر البشرية. ولقت تمت عملية تحويل مفهوم المصطلح إلى مرادف للسلطة والشهرة إلا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر (18م)، والتي أصبحت تعني آثار مهام وأعمال الأمير، الحكومة، الفن أو الدين.⁴ وبالتالي قوة الكواكب حولت إلى ممارسة القوة في المجتمع أو الثقافة.

وعملية التأثير تعتبر كتركيبية من محددات مختلفة والتي تتطلب:

¹ Alain JUILLET et Bruno RACOUCHOT, **Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue**, revue internationale de l'intelligence économique, Paris, N° 04, 2012, p : 92.

² Idem, P : 92

³ François HUYGHE, **Entreprise, sécurité et influence**, article disponible sur le site : <http://www.huyghe.fr/influence/Entreprise, sécurité et influence.htm>, consulté le 23/10/2014 à 23 :31.

⁴ Denis BENOIT, **Pour une application en intelligence économique des principes d'action de la thérapie brève systémique**, Market Management, VOL 7, Paris 4/2007, p : 139.

- تقنيات مستمدة من التسويق كمبدأ التسويق السياسي والدعاية.
- منظمات متخصصة، جماعات عملها الأساسي يتمحور حول جعل الطرف المستهدف مؤمنا بالأفكار والقيم المقدمة.
- ناقلات **Vecteurs** مادية من أجل تحويل التأثير حسب الفترة الزمنية والظروف البيئية المحيطة
الى: خطاب، تمثال، مخطوطة، مظاهرة أو حتى شائعات إلكترونية **e-Rumeurs**.
- التأثير يتطلب بيئة ملائمة ومحفزة على التأثير ثقافيا وايدولوجيا، فلا يمكن التأثير في بيئة لا تقبل بوجود قيم أو أفكار معينة.

وبالتالي فإن عملية التأثير تؤثر من خلال إعادة هيكلة الأنظمة ومراكز الجاذبية **les centres de gravité** للقوة والسلطة، والمقصود هنا بمركز الجاذبية هو ما يحدد قوة المؤسسة أي تحديد مصادر قوة المؤسسة التي تميزها عن الآخرين.¹

ثانيا: التأثير والذكاء الاقتصادي: طبيعة العلاقة

قبل التعرض إلى علاقة التأثير بالذكاء الاقتصادي، تجدر الإشارة إلى أن التأثير كمفهوم يغلب عليه الطابع السياسي والنفسي أكثر، عرف استعمالات أخرى ذات طابع اقتصادي، والتأثير هنا يظهر بقوة في كل مراحل العملية الاقتصادية من انتاج المنتج أو الخدمة إلى غاية وصولها إلى المستهلك النهائي، من خلال الاستعانة بتقنيات الجذب وإثارة الانتباه كالإعلان والتسويق، والتفاوض، تحسين صورة المؤسسة، وإقامة علاقة جيدة مع الأطراف المشاركة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة الاقتصادية، هنا المؤسسة تمارس نوعا من التأثير، وهو تأثير خاص كونه ايجابيا.

وكما تمت دراسته سابقا فإن الذكاء الاقتصادي كعملية متكاملة يضم مرحلة الحصول على المعلومة الاستراتيجية من خلال آلية اليقظة الاستراتيجية، ثم معالجة وتأمين هذه المعلومة من خلال تقنيات أمنية وحماية المعلومات الاستراتيجية، ويأتي دور آخر وهو كيفية استخدام هذه المعلومات في عملية التأثير.

استخدام التأثير واستراتيجياته في إطار الذكاء الاقتصادي يسمح بنشر وتوزيع المعلومات الاستراتيجية للأهداف المحددة مسبقا سواء داخليا أم خارجيا. لهذا فإن التأثير كاستراتيجية من استراتيجيات الذكاء الاقتصادي تعرف على أنها " فن نبيل " ، فهي يمكن اعتبارها أداة جد حساسة عند تطبيقها ميدانيا ولكن في نفس الوقت سلاحا ذي قوة.²

¹ Christian COUTENCEAU et al, **Op-Cit**, p : 14.

² Rémy PAUTRAT, **Intelligence économique et influence**, communication et influence, N° : 13, mars, Paris, 2012, p : 04.

فالعلاقة هنا بين التأثير والذكاء الاقتصادي تعتمد على مدى أو أسلوب استخدام المعلومة الاستراتيجية سواء بدافع دفاعي أو بدافع هجومي، دفاعي لحماية المعلومة الاستراتيجية، وهجومي لتحقيق النجاح. مفاهيم كثيرة تتداخل ضمن عملية الذكاء الاقتصادي من تأثير، تلاعب، اقناع، قوة مع مفاهيم أخرى: المعلومات، الاتصال، العلاقات، وتترابط مع الحرية والتغيير. هي مفاهيم كثيرة ومتعددة تتطلب وجود تجانس وتناغم فيما بينها، فالتأثير كاستراتيجية هي القدرة على إثارة أفعال من خلال التأثير على الإدراك الخاص بأصحاب المصالح أو الأطراف المشاركة.

فمن وجهة نظر الذكاء الاقتصادي، فإنه يتم من خلال مختلف مراحل، البحث بصفة مستمرة الى تشجيع وتنشيط بعض السلوكيات بطريقة فعالة، وإعادة نمذجة وهيكلية بعض الصور التي تكون في فائدة مصالح المؤسسة الاقتصادية.¹

بحث آخر في طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والتأثير، هو أنه إذا كان الذكاء الاقتصادي يستخدم اليقظة الاستراتيجية والتي تعني فن معرفة أكثر من الآخرين، ويستخدم حماية المعلومات الاستراتيجية أو ما يطلق عليه فن حصريّة المعرفة، فإن البعد الثالث والمتمثل في التأثير والمقصود منه، فن التصرف على ما يعرف ويؤمن به الآخرون.²

ولقد قدم إيريك دالباك Eric DELBECQUE مساهمة فيما يخص العلاقة بين المفهومين، حيث شبه التأثير رأس ألماسة الذكاء الاقتصادي *La Pointe du diamant de l'intelligence économique* فحسبه اليقظة الاستراتيجية لا تعد غاية بل وسيلة، في حين التأثير والحماية تعتبران بحق غاية الذكاء الاقتصادي.³

ثالثا: دوافع الاهتمام بالتأثير

1- تعدد المعايير

لم تعد المؤسسة الاقتصادية مطالبة فقط بالالتزام والتفديد بالقوانين والقرارات السياسية، بل أصبحت تواجه متطلبات أخرى من نوع آخر والتي تتخطى الإطار السياسي الذي تعمل ضمنه المؤسسة الاقتصادية، هذه المتطلبات أصبح لها جانب دولي وليس محلي أو وطني. فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتنفيذ وتطبيق معايير دولية أيضا، يضاف إليها الضغوط الممارسة عليها، من تقييمات متعددة، من ترتيب، تحليل أنشطتها، أو عرض نماذج عن المؤسسات الاقتصادية *Best practices*. كل هذه العمليات تمثل في حد ذاتها قيودا على أساسها تطبق أحكام على سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق

¹ Denis BENOIT, *Op-Cit*, p: 145.

² François HUYGHE, *Pourquoi l'influence ?*, article disponible sur le site : http://www.huyghe.fr/influence/pourquoi_l_influence.htm, consulté le : 23/10/2014 à 23:28.

³ Éric DELBECQUE, *Op-Cit*, p : 02.

معايير في غالب الأحيان قاسية. هذا كله أدى بالمؤسسة الى انتهاج أسلوب معين لمعالجة هذه الضغوط حسب المعايير غير الاقتصادية (ثقافية، اخلاقية، بيئية، اجتماعية).¹

2- الدور البارز لأصحاب المصالح

يمثل أصحاب المصالح قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في قيمة الأعمال المعاصرة، هذه الفئات تقف وراء ظهور المؤسسات إلى الوجود ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجهها المستقبلي.

وينظر الى أصحاب المصالح بأنها مجموعة من القوى (أفراد، مؤسسات محلية، او دولية)، والتي تمتلك مصالح، مطالب وحصص مختلفة في المؤسسة، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة متوقعة الحصول على عوائد، هذه العوائد تختلف باختلاف الأطراف والهدف.²

أما أصحاب المصالح الذين لهم صلة مباشرة بعملية التأثير والذكاء الاقتصادي هم الفاعلون الجدد الذين لا يشكلون للمؤسسة علاقة مباشرة بالعمل الاقتصادي الذي تقوم به، ويتمثلون في:

- مصادر الخبرة أو مراكز الخبرة كالمعاهد، المدارس العليا، مخابر البحث؛
- فاعلون يمارسون ضغوطا على المؤسسة للمطالبة بشيء ما، أو معارضة إقامة مشروع معين كالجمعيات؛
- مناضلو القيم والقضايا الانسانية: بيئية، اخلاقية، اجتماعية، والذين يطالبون المؤسسة باحترامها كالمنظمات غير الهادفة للربح **ONG**، أو المجتمع المدني؛
- جماعات المستهلكين والتي تعمل ضمن شبكات اجتماعية هي جماعات ومنظمات مختلفة ومتعددة.

3- تهديد الجيل الثاني من الانترنت

المؤسسة تواجه نوعا آخر أكثر خطورة من التحديات السابقة، ألا وهو تهديد الانترنت خاصة ما يطلق عليه **web 2.0** وما صاحبه من انفجار خطير للمعلومات كما ونوعا، والكل أصبح قادرا على مشاركة أفكاره، انطباعاته وأحكامه، وما يميز هذا الجيل الجديد من الانترنت هو حجم مستخدميه، فمن الاطلاع على المعلومة أو **web 1.0** إلى تشارك المعلومة أو **web 2.0** أصبح الجميع يمارس ضغوطا وتأثيرا على المؤسسة الاقتصادية لصعوبة مواجهتها.

¹ François HUYGHE, **Entreprises, micro-pouvoirs, sphères d'influence**, article disponible sur le site : <http://www.huyghe.fr/influence/entreprises, micro-pouvoirs, sphères d'influence.htm>, consulté le : 23/10/2014 à 23 :31.

² نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي، المرجع السابق ، ص: 56.

الفصل الثالثأليات اتخاذ القرارات للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

هذا الجمهور له القدرة على: ذكر، توصية، اقتراح، تقييم، خلق فضاءات جديدة للتعبير، نشر المعلومات في المنتديات الاجتماعية **Twittosphère** أو خلق تجمعات لهواة أو محبي موضوع معين، القيام بمظاهرات افتراضية، أو التعبئة الالكترونية.

المطلب الثاني: سمعة المؤسسة: المستهدف الاستراتيجي للتأثير

إن سمعة المؤسسة مفهوم مرتبط بأصحاب المصالح، كونها هو إدراك مجموع هذه الأطراف لمختلف مكونات المؤسسة الاقتصادية، فهي تتضمن الصورة التي تعكسها خاصة لأصحاب المصالح الخارجيين، وتمثل الهوية التي يدركها الأفراد العاملين بها، فحسب فومبران **FOMBRUN 1996** فإن سمعة المؤسسة مرتبطة باستراتيجيتها وهويتها، فهي تعطي المعنى للإنجازات الماضية والمستقبلية، أما **دولينغ 2002 DOWLING** فيرى أن سمعة المؤسسة تمثل مجموع البصمات التي تتركها المؤسسة، والتي هي عملية تقييم وتقدير صورتها.¹

أولاً: طبيعة سمعة المؤسسة

سمعة المؤسسة تعتبر مورداً لامادياً ذا أهمية معتبرة، وهي كـمجال بحث ودراسة اهتم به العديد من الدارسين خاصة في مجال التسويق والاستراتيجية، ولعل اثبات أهميتها برز من خلال مساهمة معهد علم التسويق سنة 2002 **Marketing Science Institute** والذي اعتبرها أولويات البحث الذهبي **Gold research priorities**.²

ولربط موضوع سمعة المؤسسة بموضوع البحث والمتمثل في آليات التحكم في المعلومة الاستراتيجية، فإن السمعة في حد ذاتها تعتبر رصيـداً معرفياً لامادياً كإشارة للتقليل من ظروف عدم التأكد البيئي حول سلوكيات المؤسسة مستقبلاً، لكونها تعد أداة استباقية نوعية في ظل قلة أو ندرة المعلومات.

مجال الدراسة والبحث في موضوع سمعة المؤسسة مدرج ضمن اهتمامات الإدارة الاستراتيجية كونها أي سمعة تعتبر النواة الاستراتيجية التي تمثل أساس الرؤية والاستراتيجية، وتشكل في نفس الوقت الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية حسب **دولينغ DOWLING**، والأهم هنا علاقة سمعة المؤسسة بالتأثير، فحسب دراسة **وارتيك 1992 WARTICK**، فإنه حتى وإن تعرضت المؤسسة لتأثيرات سلبية من حيث معلومات مغلوطة أو خاطئة أو إشاعات، فإن أصحاب المصالح يواجهون صعوبة كبيرة في تغيير نظرهم نحو المؤسسة وسمعتها. وبالتالي فإن سمعة المؤسسة تغير

¹ Philippe **BOISTEL**, **La réputation d'entreprise: Un impact majeur sur les ressources de l'entreprise**, revue management et avenir; n°:17, 3/2008, p:10

² Idem, p:10

الفصل الثالث.....الكفاءات الخدمية للاتحادية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

من الصورة الذهنية التي تعد من أفضل المؤشرات المعبرة عن نجاح أو فشل هذه المؤسسة، لأن هذا الانطباع يمثل مقياس قدرة الإدارة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به¹.

وتلعب الشائعات دورا مفصليا في التأثير المباشر على سمعة المؤسسة. والشائعة هي عبارة عن رسالة غير مؤسسة والتي تنتشر بسرعة، وهي استغلال لفراغ معلوماتي، فهي تحرف الحقيقة وتحولها، فالشائعات تضخم الأزمة، تصعب من حل الصراعات وتؤثر على سمعة المؤسسة². فهي تعتبر أهم مصدر للأزمات أطلقت بشكل ما وتم توظيفها بشكل آخر، وتعتمد على البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت معين وفي اطار مناخ وبيئة تم إعدادها بشكل مناسب، ومن خلال استغلال حدث لتتحقق او تحدث أزمة.

ثانيا: سمعة المؤسسة وتأثير الانترنت 2.0

ربط سمعة المؤسسة بعالم افتراضي الكتروني أصبح حاليا حتمية، سمعة المؤسسة أصبح لها جانب آخر وهو الجانب الإلكتروني وهو ما يسمى بسمعة المؤسسة أو **E-Reputation**. فظهور الجيل الثاني من المجتمعات الافتراضية والخدمات المستضافة عبر الانترنت، وانتقال الانترنت من جيل 1.0 الى جيل 2.0 هو بحد ذاته ثورة معرفية جديدة. كالإنترنت الحالية والمعروفة بإنترنت 2.0، فهو يسعى إلى إيجاد مفهوم جديد مبني على العلاقة (متعدد، متعدد) أي (Many to many)، وهي تركز على خلق انترنت أكثر تشاركية، أكثر انسانية، ولا سيما أكثر تفاعلية من الانترنت (1.0) أو الجيل الاول الذي كان مبني على علاقة (واحدة، متعددة) (one to many)، والمقصود منه موقع انترنت لعدد كبير من مستخدمي الانترنت³.

والأهم من هذا أن مستخدم الانترنت انتقل من دور زبون الى دور مشارك في ابداء الرأي، وأصبح يتمتع بوسائل متعددة الكترونية تمكنه من القراءة، ونشر المعلومة وتعليقاته المختلفة، فأصبح هذا الفاعل الجديد صانعا للمحتوى من خلال تعليقات، مقالات منشورة في مدونات * **Blogs**، في ما يسمى **wiki** ** او حتى منتديات التواصل الاجتماعي. هذه المعلومة التي أصبح بإمكان مستخدم الأنترنت أن ينشرها من خلال مدونته الخاصة، أو التعليق على مدونات الأخرى، هو ينشر المعلومات

¹ فاطمة عبد الكاظم الربيعي، برامج العلاقات العامة والاستراتيجية في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مقالة منشورة في مجلة الباحث الاعلامي، العدد 8، اذار 2010، ص:175.

² Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT, **Communicator**, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2009, p-p: 298-299.

³ هشام بن عبد الله عباس، تسويق خدمات المعلومات عبر الانترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص:59.
* المدونة **Blog** او **weblog**: جريدة الكترونية بمبادرة فردية او جماعية، وهي دائمة التحيين واليومنة مع امكانية المشاركة من خلال التعليقات.

** الويكي **wiki**: هي مواقع انترنت حركية، اي يمكن لزارها ان يضيف او يغير محتوى معين بطريقة سهلة وسريعة (1995).

الفصل الثالث.....أليات الذكاء الاجتماعي للتحكم في المعلومة الاستراتيجية

باختياره الخاص، لعدد كبير جدا من المتابعين وغيرهم. كما يمكن للمعلومات المتبادلة أن تكون ايجابية، كما يمكن أن تكون سلبية وهي الأخطر على سمعة المؤسسة. وعند نشرها من خلال ما يسمى الملقمات * Flux RSS يمكن أن تنتشر هذه المعلومة بطريقة رهيبية جدا، وبسرعة كبيرة جدا، يجعل من الصعب جدا تتبع مصدر المقال الأصلي.

لهذا فإن الانترنت أصبحت بحق أكبر قاعدة بيانات عالمية دون منازع وحتى كبريات المؤسسات، وحسب دراسة نشرت في المدونة الامريكية **97th floor**. فلقد بينت أن من بين مائة (100) مؤسسة مرتبة في مجلة فورتشن Fortune الأمريكية، تسعة وعشرون (29) منها تعاني من وجود نتائج سلبية في الصفحة الأولى لمحرك البحث غوغل Google، نتائج سلبية هو أساسا مشكلات عانت منها سابقا سواء من الناحية القانونية، الاجتماعية أو البيئية والتي تمس مباشرة سمعتها لدى الجمهور أو الرأي العام.¹

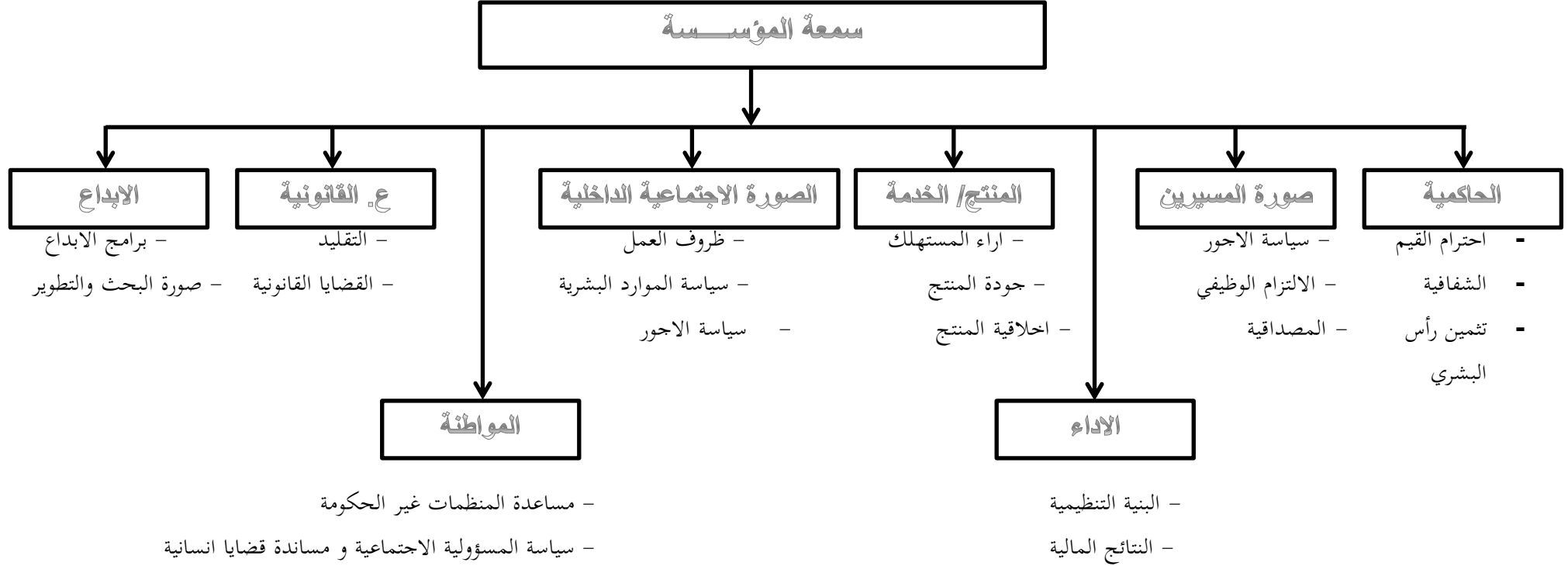
ومع الانتشار الهائل لشبكات التواصل الاجتماعي ومختلف تطبيقاتها، أصبح خطاب المؤسسة الموجه نحو أصحاب المصالح ليس نفسه مع الطرق الكلاسيكية، لربط سمعة المؤسسة بالإنترنت، وأصبحت المؤسسة تواجه مستخدمين أكثر دراية واطلاعا، وهو ما أصبح يطلق عنهم المستخدمين الخبراء **utilisateurs experts**، هذا المستخدم الفاعل أصبح يمثل وسيلة جيدة للاتصال ويشكل تهديدا للمؤسسة.² ويمكن القول هنا، ان باعتبار سمعة المؤسسة تعبر عن مجموع المكونات التي تمثل الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، هذه العوامل يمكن تلخيصها في التمثيل البياني التالي:

* ملقمات **Rich Site Summury :Flux Rss** وهو يشكل ملف يسمح بمراقبة تحيين المعلومات في الوقت الحقيقي، هذه التدفقات عبارة عن وسيلة انذار مستمرة في مجال محدد حسب اهتمامات مستخدمي الانترنت.

¹ Philippe DUHOT et autres, **Réputation internet**, digimind, Paris,2008, p:07

² Peggy CADEL, **Le marché de l'E-Réputation**, les cahiers du numérique, VOL 6, 4, Paris, 2010, p : 111.

الشكل رقم (3-8): العوامل المؤثرة على سمعة المؤسسة



Source: Digimind, Les facteurs impactants la réputation des entreprise, article disponible sur le site internet: http://www.digimind.com/fr/resources/infographies/quels_facteurs_impactant_la_reputation_des_entreprises.pdf, consulté le 30/10/201

المطلب الثالث: أبرز استراتيجيات التأثير

تعتمد عملية التأثير على العديد من الأدوات والتقنيات لنشر المعلومة أو الرسائل، والأهم هنا هو الحديث عن أساليب مستحدثة تقنيات جديدة غير تلك الكلاسيكية كالتسويق وفنونه أو العلاقات العامة، لكن الأهم هنا هو التطرق الى تلك الأدوات التي تتمتع بالقوة وفعالية النتائج، هذه التقنيات أكانت أدوات أو منظمات لها تأثير غير جائر على عقول المستهدفين، وفي الآتي عرض لأهمها.

أولاً: استراتيجية اتصالات الأزمة

إذا أرادت المؤسسة الاقتصادية أن تحافظ على صورتها وسمعتها وتولي اهتماما بالحفاظ على مصداقيتها، فإن الاستعداد لمواجهة أزمة يعد ضرورة لا غنى عنها، وهنا تبرز أهمية الاتصال في مواجهة تلك الأزمة، واتصالات الأزمة جزء مهم من الاتصالات التنظيمية، التي تهدف الى حماية سمعة المؤسسة وتحسينها.

1- ماهية اتصالات الأزمة

لعل قبل التعرض إلى مفهوم اتصالات الأزمة، يجب أولاً أن نعرف مصطلح الأزمة.

أ- تعريف الأزمة

تعددت واختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الأزمة وفقاً لتخصص كل منهم، نظراً لارتباط مفهوم الأزمة بأكثر من بعد فمنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو سياسي، ثقافي أو اقتصادي، كما يختلف الإطار الذي تشمله الأزمة وحدودها فمنها ما يتعلق بالأزمات الداخلية، ومنها أزمات خارجية. وتعرف الأزمة على مستوى المؤسسة أنها تهديد خطير للمصالح والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسائر المحتملة بالإضافة إلى احتمال تحقيق هذه الخسارة، وكلما زاد حجم الخسارة واحتمال تحقيقها كلما زاد التهديد.¹ وتعرف كذلك على أنها ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً أو صريحاً لبقاء المؤسسة واستمرارها، وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة، وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية منخذ القرار.² كما وتعرف الأزمة على أنها الموقف الاستثنائي ذو أهمية حرجة تواجه المؤسسة وأفرادها، والذي لا تستطيع التعامل معه بالطرق الاعتيادية.³

¹ قدرى على عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص: 72.

² فاطمة عبد الكاظم الربيعي، المرجع السابق، ص: 177.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 16.

كما تعرف الأزمة على أنها: "حالة يمكن أن تنشئ خسائر معتبر مادية ومعنوية والتي تمس أطراف متعددة¹.

ب- مفهوم اتصالات الأزمة

توسع مجال الاهتمام في الاتصالات الإدارية، ليشمل اتصالات الأزمة في السنوات الأخيرة، فلم يعد يضم فقط اتصالات المخاطر الصناعية لكن أي شكل من أشكال الأزمات في مختلف الأنشطة مهما اختلف حجم وشكل المؤسسة.

وفيما يتعلق بوضع وإيجاد تعريف واضح ومحدد لاتصالات الأزمة، فلقد بذلت محاولات كثيرة من قبل الباحثين والتي يمكن ذكر أهمها² :

- اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة.
- اتصالات الأزمة تجري في ظروف غير اعتيادية وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الاعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة.
- اتصالات الأزمة تعتبر نظاما دفاعيا، والدفاعية هنا راجعة لمختلف التأثيرات السلبية التي يمكن أن تهدد مستقبل المؤسسة، والشئ الأهم هنا مع ربطه بالذكاء الاقتصادي، هو علاقة اتصالات الأزمة بالمعلومة الاستراتيجية وهو جوهر آليات الذكاء الاقتصادي، وإدارتها تعد خطوة حرجة مثلها مثل إدارة الأزمة وحتى مصطلح الأزمة عند كتابته باللغة الصينية، مكون من مركبين wei ji والتي تعني : التهديد والفرصة.³

2- إشكاليات اتصالات الأزمة

ساهمت تكنولوجيات المعلومات والاتصال بشكل فاعل في جعل المؤسسة الاقتصادية دائمة المواجهة مع اصحاب المصالح المؤثرين عليها والمتأثرين بها على حد سواء، لذلك فان المسيرين يواجهون مشكلة هل يجب التحفظ على المعلومات المتعلقة بالأزمة ام الكتمان.

¹ Christophe ROUX-DUFORT, Gérer et décider en situation de crise, Dunod, Paris, 2^{eme} édition, 2003, p : 17

² قدرى علي عبد المجيد، المرجع السابق، ص: 177

³ Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT, Op-Cit, p: 295.

لكن من جهة ثانية، فان العديد المسيرين من يفضل الكتمان أو الصمت، وهذا راجع لعدة اسباب من بينها: غياب الاستعداد لمثل هذه الظروف، سرية المعلومات، تعقد المشكلة وتشابكها، هي ظروف تبرز مدى عدم كفاءة وقدرة الجهاز الاداري على الاتصال وقت الازمة.¹

من بين الاشكاليات الاخرى، هي وقت الاتصالات، والتي تعني وقت الاستجابة، فعند نشوء أزمة، يشعر المسيرون أن هناك فقر معلوماتي حول أسباب وكيفيات ظهورها، وهذا ما يجعلهم في بعض الحالات يقومون بعملية الاتصالات مع مختلف الأطراف المعنية بسرعة، مع غياب تنظيم محكم ومسبق لهذه الاتصالات في ظل أزمة معينة، هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة يمكن أن تكون أكثر سلبية من الأزمة نفسها. لذلك فإن أول 24 ساعة في ظهور الأزمة تعد مفصلية في استعادة تحسين أو تدمير سمعة المؤسسة، لأنها تبين مدى سيطرة وتحكم المؤسسة في الازمة، لذلك وجب التحكم في جميع مراحل الاتصالات.²

3-أهم استراتيجيات اتصالات الازمة

عند التطرق إلى استراتيجيات اتصالات الأزمة، فإن المؤسسة تواجه العديد من الخيارات، ولعل فيما يخص أهم الاستراتيجيات يمكن التطرق الى تصنيف باتريك لاغاداك Patrick (1994) LAGADEC والذي صنفها ضمن 8 استراتيجيات أساسية والتي تتمثل في :³

3- استراتيجية الصمت وغياب أي نوع من الاتصال؛

4- استراتيجية الانغلاق؛

5- استراتيجية التكذيب؛

6- تقديم افادات مطمئنة؛

7- تحميل المسؤولية للغير؛

8- غياب التواصل؛

9- عدم القدرة على تقديم المعلومات الاساسية؛

10- اتهام القائمين بالإعلام.

في حين قامت ماري هيلين واستفالن Marie-Hélène WESTPHALEN بتصنيف استراتيجيات اتصالات الأزمة، إلى ثلاث استراتيجيات أساسية، يمكن للمؤسسة أن تستعين بإحداها، هي استراتيجيات ملخصة في الجدول التالي:

¹ Christophe ROUX-DUFORT, Op-Cit, p : 180.

² Marie-Hélène WESTPHALEN et Thierry LIBAERT, Op-Cit, p: 303.

³ Christophe ROUX-DUFORT, Op-Cit, p-p : 191-192.

الجدول رقم (3-4): استراتيجيات اتصالات الأزمة

التعريف	الاتصالات الادنى	التحفظ المتحكم فيه	الشفافية
قول اقل ما يمكن	البساطة والفورية	تقديم المعلومات بحدود	تقديم كامل المعلومات
الاجابيات	ليست دائمة، المحدودية	الدقة: اختيار في كل لحظة - ما يقال؟ - لمن يقال؟ - بأي قناة؟ الكفاءة والتحكم في المعلومات في الوقت المناسب القوة: تجاه الإعلام	الصدق والصراحة المصادقية التشارك
السلبيات	هي استراتيجية تلائم اكثر الازمات البسيطة، عندما يكون الاعلام مهتما بأزمة اخرى	مخاطرة تتطلب: استراتيجي جيد + تنسيق داخلي عال+ تحفظ مطلق (عدم تسرب المعلومات)	كل مؤسسة مطالبة ان تكون لها مناطق ظل، هي استراتيجية تتطلب ثقة كاملة
النتيجة	تمثل في قدرة المؤسسة على تغيير قيم، مبادئ أو سلوك معين من قبل أصحاب المصالح، سواء أكان التغيير في قرارات الشراء، الدعم، التزام أو حكم معين. وتأتي اتصالات التأثير كأداة أو استراتيجية في حد ذاتها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من التأثير.	هي الاستراتيجية الأكثر استعمالا والتي توازن بين الصمت والاعلام، لكن بحذر	نادرا ما يستعان بهذه الاستراتيجية، وهي الأصعب، المؤسسة واثقة من نفسها، واثقة في الاعلام، ومتفائلة تجاه رد فعل الجمهور

Source : Philippe FARCET et al, Management, 3^{eme} édition, sup'Foucher, Paris, 2009, p :428.

ثانيا :استراتيجيات اتصالات التأثير

تم التوصل سابقا، الى أن التأثير كاستراتيجية هامة ضمن استراتيجيات وآليات الذكاء الاقتصادي، تتمثل في قدرة المؤسسة على تغيير قيم، مبادئ أو سلوك معين من قبل أصحاب المصالح، سواء أكان التغيير في قرارات الشراء، الدعم، التزام أو حكم معين. وتأتي اتصالات التأثير كأداة أو استراتيجية في حد ذاتها لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها من التأثير.

1- مفهوم اتصالات التأثير

اتصالات التأثير تهدف قبل كل شيء إلى تمييز المؤسسة ايجابيا مقارنة بمنافسيها وجعل الرأي العام يتشارك رؤيتها، فهي ليست دعاية، والتي يمكن تعريفها على أنها: " وسيلة فنية للضغط الاجتماعي

تميل إلى تكوين جماعات نفسية أو اجتماعية لها بناء موحد قائم على الحالات المؤثرة والذهنية* للأفراد محل الاعتبار، حسب انطونيو ميبواتو، أو أنها: "محاولة التحكم في اتجاهات الناس غالبا في اتجاهات غير منطقية ودائما بوسائل غير منطقية" حسب تعريف البريطاني ج، س براون.¹

ومن جهة ثانية اتصالات التأثير ليست اعلانا أو شكلا منه، بل هي تحدد هوية المؤسسة من خلال إخضاع الرأي العام لتفكيرها، بطريقة تجعله مؤيدا ومناسبا لها. وخلافا للاتصالات " الكلاسيكية " فإن اتصالات التأثير تمثل أداة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأفعال تهدف الى إقناع متخذي القرار وقادة الرأي، وبالتالي أصحاب المصالح بشكل فردي أو جماعي على قراراتهم وتياراتهم، والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة وهي وسيلة اتصالية تستخدم في بيئة تنافسية جدا.²

واتصالات التأثير تقسم الفئات المستهدفة الى ثلاث فئات رئيسية:

1. الفئة التنافسية: المنافسون، الموردون، التجمعات المهنية.

2. الفئة المؤسسية: الدولة، السلطات العمومية، الهيئات.

3. الفئة المدنية : المستهلكون، النقابات، اصحاب المصالح، الجمعيات.

هذه الفئات المحددة مسبقا تساعد اتصالات التأثير على اكتشاف أي فرصة أو تهديد، من خلال تحديد قائمة المعايير ومؤشرات متعلقة بكل فئة من هذه الفئات، وتحليل تأثيرها على المؤسسة. هذا التحليل يدرس كذلك العلاقة الموجودة بين مختلف هذه الفئات نقاط قوتهم، نقاط ضعفهم، المعلومات التي ينشرونها والناقلات المستخدمة لنشر هذه المعلومات.

وفي النهاية، تمثل هذه المعلومات في ما يسمى خريطة **Cartographie** التي تمكن متخذ القرار في المؤسسة من تحديد الفرص والتهديدات، ومنه تحديد الوسائل الأكثر فاعلية وكفاءة للاستجابة والتأثير في نفس الوقت، من أجل تحقيق أهدافها هي وأهداف الاطراف الأخرى سواء أكانت : متطلبات المجتمع المدني (الاسعار، الابداع، الامن، التوظيف، أو البيئة)، واحترام المبادئ والمعايير (الهيئات الوطنية والدولية والاقليمية)، لهذا فإن جوهر اتصالات التأثير هو قدرة المؤسسة وإمكاناتها في التحليل والتدخل ، بطريقة تتكيف مع قيود اقتصاد شبكي، وهو التحدي الرئيسي لاتصالات التأثير.

لذلك فان اتصالات التأثير حسب هاربولو **HARBULOT** تعد بحق أداة لدعم واثراء عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة، باعتبارها تقوم بتحليل ودراسة وفهم ما يقوم به أصحاب المصالح من جهة،

* الصورة الذهنية هي الصورة التي يخزنها العقل نتيجة لحدث ما تراه العين وترسل اشارات الى الذاكرة لتخزين هذه الصورة.

¹ محمد مصطفى كامل، **الإعلام الدولي والرأي العام**، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، بيروت، لبنان، 2012، ص: 26، 17.

² Christian **HARBULOT** et Nicolas **RYCKE**, **La combinaison d'influence sur internet**, article disponible sur : http://actes.sstic.org/STIC05/Entreprise_face_au_risque_informationnel/sstic05_article_harbulot, consulté le : 02/11/2014 à 23 :24.

ومن جهة أخرى هي اتصالات لجذب واستمالة، إقناع أصحاب المصالح أو الأطراف المشاركة أو المؤثرين عليها ¹ Influenceurs

والملاحظ هنا أن استراتيجيات اتصالات التأثير تعمل بالتوازي مع اليقظة الاستراتيجية، فاليقظة الاستراتيجية عملية متواصلة ومستمرة لرصد مختلف المتغيرات البيئية الخارجية، توفر المعلومة لاتصالات التأثير، هذه الأخيرة تمتع بأساليب ووسائل لاستخدام هذه المعلومات وجعلها أكثر تأثيراً على سلوك الأطراف المشاركة المذكورة آنفاً، فهي ترافق مختلف مراحل اتخاذ القرار وتقتراح أفعالاً وسيناريوهات للرد والاستجابة. جهة أخرى لها علاقة مباشرة بالتحكم في صورة وسمعة المؤسسة لدى الغير، وبالتالي تنافسيتها.

2- اتصالات التأثير الرقمية

لتحقيق مختلف مراحل وأهداف اتصالات التأثير، فإن هذه الأخيرة تعتمد على وسائل أو فضاءات تقليدية لنشر المعلومة، غير أنها لجأت الى وسائل أخرى أكثر حداثة، والمتمثلة في الفضاء الافتراضي الذي يعد فضاء رئيسياً ومهما لنشر المعلومة باستخدام مختلف تطبيقاته وأدواته.

فالمؤسسة الاقتصادية تجد نفسها مجبرة على ألا تبقى تنتهج سلوك الصمت تجاه بيئتها، لاسيما في بيئة رقمية تحتم عليها بناء استراتيجيات تأثير رقمية للتحكم في معلوماتها الاستراتيجية، لتتمكن من مواجهة تحديات جديدة ذات طابع الكتروني، أين المتحكم هو مستخدم الانترنت.²

وكنتيجة فإن اتصالات التأثير أصبحت تعتمد على الشبكات الاجتماعية، وذلك لسرعة نشر المعلومة، وامكانية تشاركتها ونقلها من فرد الى آخر في الوقت الحقيقي ولتحقيق استراتيجيات اتصالات التأثير الرقمية يمكن ذكر أهمها وهي أساساً موجهة لمستخدمي الشبكة العنكبوتية:³

أ- استراتيجية موقع الانترنت المرأة

هي استراتيجية تعتمد على استخدام تقنيات معلوماتية من خلال رفع معدل الدخول لموقع انترنت من خلال تعدد أبواب الدخول له للحصول على معلومة معينة وهي في حد ذاتها مواقع أخرى تعمل كحلقة ربط بين الموقع المرأة ومستخدم الانترنت وهو نفسه.

¹ Idem

² Communication et entreprise, **Communication d'influence sur Internet**, article disponible sur le site : <http://www.communicationetentreprise.com/le-kiosque/webzin.html>, consulté le 03/11 /2014 à 19 :26.

³ Christian HARBULOT et Nicolas DE RYCKE, **Op-Cit.**

ب- استراتيجية موقع اشاعات (الشائعات)

هي استراتيجية لزعزعة الاستقرار **Déstabilisation** وهي استراتيجية عادة توجه نحو المؤسسة المنافسة، مصلحة عامة أو شخصية وتهدف إلى نشر معلومات سلبية من خلال مواقع الكترونية مع البقاء في الظل.

ج- استراتيجية موقع المعارضين

هي استراتيجية احتجاج موجهة ضد المؤسسة المنافسة انطلاقاً من انتقادات المستهلكين وعرضهم أي الانتقادات في موقع مرآة وهو الموقع الرئيسي للاتصالات، يجمع جميع عيوب منتج منافس وأخطاء المؤسسة المنافسة معتمداً على منتديات حوار لتبادل وتشارك المعلومات.

3- منظمات التأثير

الهدف الرئيسي لهذه المنظمات هو تغيير حقيقة أو حقائق معينة، أو حماية مصالح، فهي مرهونة بالأفكار التي يمكن تطبيقها ميدانياً، وليس بصناعة معرفة جديدة، لكن هذه المنظمات تختلف في كونها لكل واحدة منها قاعدة تعمل على أساسها.

هذا الاختلاف يرجع بالأساس إلى الهدف من التأثير في حد ذاته، فاللوبيات تعمل جاهدة لتحقيق أهداف سياسية أكثر منها اقتصادية أو اجتماعية، أما المنظمات الحكومية فهي منظمات غير هادفة للربح، في حين مراكز البحث تبحث عن صناعة الأفكار.¹

أ- اللوبيات أو جماعات الضغط

اللوبي **LOBBY** كلمة انجليزية تعني الرواق أو الردهة الأمامية من البناء، وهي كلمة تعلق على الردهة الكبرى لمجلس العموم في إنجلترا، وفي الردهة الكبرى في مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يستطيع الأعضاء أن يقابلوا الناس حيث تعقد الصفقات فيها، كما تدور فيها المناورات والمشاورات ويتم تبادل المصالح.²

¹ Michel CLAMEN, **Manuel de lobbying**, Dunod, Paris, 2005, p : 51.

² سمير محمود ناصر، **جماعات الضغط الاقتصادية الدولية**، دار الفسرق، للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، دمشق، سوريا، 2005، ص: 11.

ومصطلح اللوبي ليس حديثاً، لكن الحديث هو استعماله اقتصادياً، فاللوبي الاقتصادي هو عبارة عن تكتلات اقتصادية أو منظمات أو مؤسسات اقتصادية متعددة الجنسيات، تمارس أسلوب الضغط الاقتصادي والسياسي على الدول والمجتمعات الأخرى الدولية لتحقيق أهداف ومصالح معينة.¹

ب- المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية هي منظمات تلقى الثقة الكاملة أحياناً من قبل الرأي العام، فهي فعل لأسباب وقضايا تهم المجتمع والانسانية. فهذه المنظمات تنشط في القضايا التي تهم المجتمع المدني، وأنشطتها تؤثر على متخذي القرار، الحكومات والشركات متعددة الجنسيات. بإمكان المنظمات غير الحكومية أن تنتقد، تعاقب، تراقب، وتحلل سياسة اقتصادية معينة، رفع قضايا قانونية ضد كل جهة أو مؤسسة لا تحترم الحقوق مثلاً، أو أنها تدعو الى المقاطعة من خلال المظاهرات.

¹ المرجع نفسه، ص: 17.

خلاصة الفصل الثالث

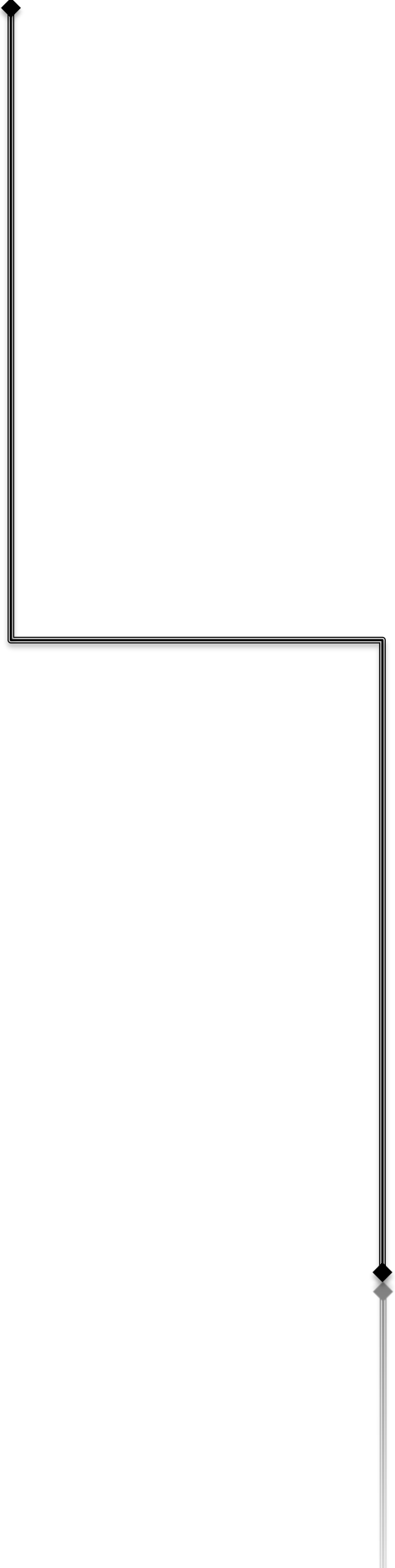
من خلال ما تم التطرق إليه في محتوى الفصل، فإنه تم استخلاص أن الذكاء الاقتصادي كمنهجية إدارية معاصرة يمكن اعتباره كمنهج عملي وعلمي متكامل وشامل للسيطرة على المعلومات الاستراتيجية، من حيث شدة تأثيرها المباشر على مؤشرات نجاح وتفوق أداء المؤسسة الاقتصادية. هذه المؤشرات يمكن إيجاز أهمها في: النمو، الربحية، الجودة، التحكم في الموارد، التميز والابداع التنظيميين، بالإضافة الى الحصول والمحافظة على سمعتها.

ولهذا فإن الذكاء الاقتصادي يمكن ضمه ضمن الأدوات والنماذج والاستراتيجيات التي من شأنها أن تصنع التنافسية، تدعمها وتعمل على تطويرها بصورة مستدامة. ولعل استدامة تنافسية المؤسسة الاقتصادية هو الهدف المنشود من تطبيق الأدوات الخاصة بالذكاء الاقتصادي، والتي تمت معالجتها في الفصل من يقطعة استراتيجية، استراتيجية أمنية للمعلومات الاستراتيجية، والجانب الآخر الذي يمكن اعتباره الجانب الدبلوماسي والسياسي للذكاء الاقتصادي وهو سياسات التأثير المختلفة.

وبالنظر إلى الفصول السابقة، فإن التركيز كان على الجانب النظري البحت الذي يعد ركيزة أي بحث علمي، لكن تبقى الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة لربط الواقع بالأطر والمناهج العلمية النظرية، وهذا ما سوف يتم تسليط الضوء عليه بالدراسة والتحليل في فصل الدراسة الميداني للتأكد من صحة أو خطأ ما تمت صياغته من فرضيات التي ستعالج اشكالية الدراسة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية



تمهيد

بعد أن تم التعرض نظريا لأهم المتغيرات التي يعتقد أن يكون لها دور ومساهمة للسعي نحو البحث عن اجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذا العمل البحثي.

لهذا يأتي هذا الفصل ليسقط ميدانيا ما جاءت به الفصول النظرية الثلاث، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث سيتم من خلالها التعرض إلى الاجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، وقد يكون أهمها تلك المتعلقة بعينة الدراسة المكونة من مؤسسات اقتصادية، والتي مثلت منطلقا للبيانات التي تم الحصول عليها وتحليلها احصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** الاصدار رقم 22. نتائج التحليل الاحصائي ستسمح بوصف عينة الدراسة، قياس استجابات أفرادها، إلى غاية التحقق من صحة فرضياتها.

ومنه فإن مباحث الفصل الرابع تتمثل في:

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تحديد مختلف الجوانب المنهجية المرتبطة بطبيعة الدراسة وأهدافها، والذي سيسمح بمعالجة إشكالية الدراسة من خلال الاعتماد على منهجية علمية واضحة وملاتمة. ويتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية التي تمت الاستعانة بها، التي سيتم تناولها في المطالب التالية.

المطلب الأول: الاطار المنهجي

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والاطار العام للدراسة، بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومعالجة الاشكالية المطروحة، بالإضافة إلى البحث عن إجابات للتساؤلات البحثية، من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.¹ تبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة، من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل مكانة الذكاء الاقتصادي كمفهوم وممارسة إدارية في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرض للمعلومة الاستراتيجية من حيث الطبيعة والأهمية، وجوهر الدراسة البحث عن آلية التحكم في المعلومة الاستراتيجية من خلال تقنيات الذكاء الاقتصادي، وكذا دور هذا الأخير في صناعة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية من مختلف القطاعات الاقتصادية، ولقد تم الاتصال بأكثر من أربعين (40) مؤسسة اقتصادية، والمكونة أساساً من جميع الاطارات الادارية من مدراء، رؤساء الاقسام والمصالح، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة. غير أنه هناك بعض المؤسسات الاقتصادية التي رفضت التعاون والاستجابة لعملية توزيع الاستبيانات، ولعل الأسباب الرئيسية لعدم قبول إجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسات الاقتصادية يمكن إيجازها في التالي:

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007، ص-

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

1- التحفظ على طبيعة الموضوع، فأغلب مدراء المؤسسات الاقتصادية أبدوا تخوفا من مشاركة المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، بالرغم من طمأننتهم على حيثيات الموضوع وأهداف الدراسة؛

2- محدودية المعرفة المسبقة بموضوع الذكاء الاقتصادي، وبالتالي حسب بعض المدراء عدم القدرة على تقديم معلومات من شأنها أن تفيد الباحثة؛

3- رفض بعض المؤسسات الاقتصادية التعاون مع الباحثة حتى قبل الاطلاع على الموضوع بحجة كثرة التريصات لديهم.

ولقد تم العمل في الأخير على أساس عينة غير عشوائية قصدية مكونة من سبعة عشرة (17) مؤسسة اقتصادية ببلديتي المسيلة وحمام الضلعة بولاية المسيلة، هذه المؤسسات تنوعت بين مؤسسات عمومية، خاصة ومختلطة، كما أنها تعمل في القطاعين الانتاجي والخدماتي.* وبهذه المؤسسات الاقتصادية تم توزيع مائة ستة وعشرين (126) استبانة، وتم استرجاع مائة وستة (106) منها، كما تم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها، ليكون العدد الصالح للتحليل مائة وخمسة (105) استبانة.

أما الأسباب التي أدت الى اختيار هذا النوع من العينات وكذا المؤسسات، فيمكن إجمالها

في الآتي:

1- الاعتقاد بأن المؤسسات المختارة يمكن أن تمثل مجتمع الدراسة من حيث الخصائص وطبيعة الموضوع في حد ذاته؛

2- الاعتماد على أبرز المؤسسات الاقتصادية والتي تمارس أحدث تقنيات وأساليب الادارة الحديثة؛

3- صعوبة وعدم قدرة الباحثة إلى الوصول إلى مؤسسات من ولايات أخرى؛

4- بإمكان العينة القصدية أن توفر معلومات أكثر عمقا وتحليلا أفضل من التحليلات السطحية التي تتم لعينات أكبر حجما.

لذلك وفي اعتقاد الباحثة أن حجم العينة ونوعها مناسبان للقيام بالتحليل الاحصائي الملائم

لموضوع وأهداف الدراسة، وذلك بالاعتماد على ما توصلت إليه الباحثة أوما سيكران Uma

SEKERAN الى بعض العلامات الاسترشادية التي يمكن الاستعانة بها في تحديد حجم العينة

المناسبة وهي:¹

1- يعتبر حجم العينة الواقع بين ثلاثين (30) وخمس مائة (500) مفردة مناسبة لجميع الدراسات.

* قائمة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مدرجة بالملحق رقم 05

¹ أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص- ص: 157-158.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

2- عند استخدام أسلوب الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له، فمن الضروري أن يكون حجم العينة أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن تكون مفردات العينة عشرة (10) أضعاف متغيرات الدراسة.

وهو ما تم تحقيقه في هذه الدراسة بتوفر مائة وخمسة (105) مفردة. وفي نفس السياق أضاف قديليجى بأن العوامل التي ينبغي التذكير بها، أنه لا توجد أرقام محددة وصفات جاهزة لحجم العينة في البحوث النوعية وكل ذلك يتوقف على:¹

1- إمكانات الباحث الذاتية؛

2- الوقت المتوفر؛

3- الغرض من البحث؛

4- مدى تعاون وتجاوب أفراد عينة الدراسة؛

5- حجم المجتمع.

كذلك فإن من العوامل المحددة لحجم العينة القصدية:²

1- ندرة مقدمي المعلومات في بعض الحالات ، وصعوبة توافر أفراد العينة القصدية الذين يقدمون المعلومات المطلوبة؛

2- وحدة التحليل المستخدمة هي التي تحدد حجم العينة، فوحدة التحليل التي تستخدم الموظفين تتطلب عددا كبيرا مقارنة بدراسة وحدة التحليل اذا كان مديرا عاما أو موظفا بمستوى عالٍ مثلا.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

خصص هذا المطلب لتوضيح المصادر التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات المناسبة لهذه الدراسة، بالإضافة إلى الإشارة إلى أدوات جمع البيانات لاسيما تلك المتعلقة بالبيانات الأولية اللازمة للأغراض البحثية لهذه الدراسة.

تنقسم مصادر البيانات الى مصدرين أساسيين هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وفي التالي شرح لكل منهما.

أولا: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

لمعالجة الاطار النظري بالدراسة والتحليل تمت الاستعانة بمجموعة متنوعة من مصادر البيانات الثانوية والتي تعد الأساس للدراسة، ولقد تمثلت في مراجع باللغة العربية وأخرى باللغتين الفرنسية والانجليزية. هذه المراجع تنوعت بين الكتب، الأطروحات والأبحاث في شكل مقالات في مجلات دولية محكمة والتي تناولت متغيرا أو أكثر له العلاقة المباشرة بالمتغيرات المكونة للدراسة.

¹ عامر ابراهيم قديليجى، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة النشر، ص- ص: 213-214.

² المرجع نفسه، ص: 216.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وبغية الحصول والاطلاع على بيانات ومعلومات أكثر حداثة وذات الصلة بموضوع الدراسة، تم اللجوء الى مصادر ثانوية ذات طابع الكتروني وتمثلت في مواقع ومدونات لخبراء متخصصين في مجال الذكاء الاقتصادي، لاسيما وأن الذكاء الاقتصادي وفي حدود علم الباحثة يعتبر من المواضيع التي تقل فيها الدراسات الأكاديمية، إلا ما تعلق الأمر بتقارير تصدرها هيئات ومنظمات عالمية والتي تم الاستعانة بها في هذه الدراسة.

فالاعتماد على المصادر الثانوية والتي تتمثل في المراجع المنشورة وغير المنشورة له دور أساسي في حصول الباحث على مواد البحث الاولية.¹ أما الجانب المنهجي للدراسة، فلقد تمت الاستعانة بمجموعة من كتب المنهجية العلمية، والتي تعد ضرورية لأي بحث علمي باعتبارها تساعد على معرفة الأسس العلمية السليمة لكتابة الأطروحات والأبحاث العلمية.

ثانيا: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

لإضفاء الجانب التحليلي للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على البيانات ذات المصادر الأولية، والتي تشكل دعما للمصادر الثانوية النظرية. وتقود المصادر الأولية عادة الى معلومات أولية ومباشرة عن موضوع البحث.

والمصادر الأولية أو ما يطلق عليها أيضا بالمصادر المباشرة الميدانية يتحصل عليها من مصادرها الأصلية وذلك عن طريق الاتصال بمفردات المجتمع المراد دراسته، أما أساليب جمع البيانات من مصادرها المباشرة فهي: المقابلة، الاستبانة والملاحظة.²

في هذه الدراسة تعد الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات الاولية الميدانية، والتي تم تصميمها بعد الاطلاع والاستفادة بمصادر ثانوية مختلفة تبعا لأهداف الدراسة، إشكالياتها وتساولاتها البحثية، لاسيما تلك المتعلقة بالدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، كما تمت استشارة أساتذة ومتخصصين في الموضوع، الذين أسهموا في تنقيح وتصحيح الاستبانة لتكون بشكلها النهائي.

ولقد تمت مراعاة الشروط الأساسية لبناء استبانة واضحة ودقيقة المعالم والتي من أهمها:³

1- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

2- يجب ان تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الاسئلة المبهمة ؛

3- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

هذا وقد تم صياغة الاستبانة باللغتين العربية والفرنسية، وهذا بطلب من الاطارات المسيرة لبعض المؤسسات الاقتصادية لعدم تحكمهم باللغة العربية، كما تم توزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة

¹ أحمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص: 116.

² محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2012، ص-ص: 20-21.

³ المرجع نفسه، ص: 23.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

بشكل مباشر بالنسبة لستة عشرة (16) مؤسسة اقتصادية على فترات زمنية بغية توضيح ما يجب توضيحه في حالة تعذر فهم وإدراك بعض فقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة، وكانت فرصة للحصول على معلومات أخرى تدعم البيانات المحصل عليها. كما تم توزيع استبانات عن طريق البريد الإلكتروني بالنسبة للمؤسسة المتبقية نظرا لتواجد بعض الاطارات في مهمات خارج الوطن. وبهذا تم توزيع الاستبانات على سبعة عشرة (17) مؤسسة اقتصادية.

الاستبانات وزعت في الفترة الزمنية الممتدة من 23 مارس 2015 إلى غاية 26 ماي من نفس السنة، هذا وقد وزعت على مدراء المؤسسات الاقتصادية ورؤساء الأقسام والمصالح، لملاءمة هذه المستويات الوظيفية وطبيعة موضوع الدراسة الذي يتطلب مستوى من الادراك مقارنة بالمستويات الوظيفية الأدنى منها.

وفي هذه الدراسة تم دعم أداة الاستبانة بأداتي المقابلة والملاحظة. حيث أجريت عدد من المقابلات غير المقننة مع بعض مديري المؤسسات الاقتصادية الذين وافقوا على اجرائها قصد الحصول على معلومات اضافية توضح اجراءات العمل الميدانية، التي لها العلاقة المباشرة بممارسات الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في: اليقظة الاستراتيجية، أمنية المعلومة الاستراتيجية وسياسات التأثير، وهو ما أضاف مساهمة هذه الأداة في تحليل وتفسير نتائج المعالجة الاحصائية لاستبانة الدراسة.

أما نوع المقابلات التي تم اجرائها والتي يعتقد أنها كانت مناسبة للموضوع فكانت المقابلة غير المقننة أو غير المنظمة، والتي تتميز عن غيرها من المقابلات بعدم تقيد الحديث وترك المجال مفتوح، ولأن التساؤلات التفصيلية عن محاور الدراسة جاءت في الاستبانة، فلهذا النوع من المقابلات وظيفة تحليلية وتفسيرية للبيانات المجمعة عن طريق الاستبانة.¹

اضافة إلى المقابلة فقد تم استخدام الملاحظة وذلك بغرض الوقوف على مدى توفر ظروف أمنية وسلامة المؤسسة ماديا وبشريا، وبالتالي الظروف التي يمكن الاستعانة بالملاحظة كأداة لجمع البيانات.

المطلب الثالث: بناء الاستبانة ومعالجتها احصائيا

سيوضح هذا المطلب أداة الدراسة الأساسية والمتمثلة في الاستبانة من حيث أقسامها، محاورها والأساليب الاحصائية التي تم الاعتماد عليها لتحليل بياناتها واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها.

أولا: بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة ومختلف الدراسات التي تناولت بعض متغيراتها، تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي لتحتوي على الأجزاء التالية:

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002، ص-ص: 149-

1- مقدمة تمهيدية

في المقدمة التمهيدية تم توضيح مختلف حيثيات موضوع الدراسة لأفراد العينة ، مع إعلامهم بأن البيانات التي سوف يقدمونها هي معلومات سرية مخصصة للأغراض العلمية للدراسة، كما تم إدراج وسائل الاتصال(رقم الهاتف الجوال والبريد الإلكتروني) الخاصة بالباحثة بغرض الاستفسار حول الموضوع أو محور من محاور الاستبانة التي يمكن أن تشكل غموضا بالنسبة لأفراد العينة.

2- الجزء الأول للاستبانة

الجزء الأول من الاستبانة احتوى على سبعة (7) عبارات وزعت على بيانات خاصة بالمؤسسة من حيث بيانات حول طبيعة ملكيتها (عمومية، خاصة أو مختلطة)، بالإضافة الى قطاع نشاطها (إنتاجية أو خدمية). كما وزعت عبارات هذا الجزء على بيانات تعريفية متعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في المؤسسة الحالية والمستوى الوظيفي. هذه المتغيرات كان الغرض منها وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة مع محاور الدراسة، وتحليل الفروقات الممكنة.

3- الجزء الثاني للاستبانة

تضمن هذا الجزء فقرات متعلقة بمتغيرات الدراسة والأبعاد المكونة لها، والتي على أساسها تتم عملية اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة، ولقد احتوى هذا الجزء من الاستبانة على سبعة وخمسين (57) فقرة غطت محاور الدراسة، كما أنه تم قياس مدى استجابة أفراد العينة وفقا لمقياس ليكرت LIKERT الخماسي، الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها الاستبيان.¹

أما تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات فهو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

في حين تتمثل محاور وأبعاد الاستبانة في التالي:

- المحور الأول: مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية: ولقد تمت دراسة هذا المحور من خلال بعدين هما : بعد اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية، وبعد الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص: 135.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

- المحور الثاني: التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي: وتمت دراسة هذا المحور من خلال بعدين اثنين هما: بعد طبيعة وأهمية المعلومة الاستراتيجية، وبعد تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها.
- المحور الثالث: تقنيات الذكاء الاقتصادي: والذي تضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي: بعد اليقظة الاستراتيجية، بعد أمنية المعلومات الاستراتيجية وبعد سياسات التأثير.
- المحور الرابع: صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي: ولقد تم تحليل هذا المحور من خلال سبعة (07) فقرات. والمحاور الأربعة للاستبانة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-2): المحاور المكونة للاستبانة

المحور الأول: مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية			
البعد	اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية	الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية	
عدد الفقرات	أربعة (04) فقرات	ستة (06) فقرات	
عدد فقرات المحور	عشرة (10) فقرات		
المحور الثاني: التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي			
البعد	طبيعة وأهمية المعلومة الاستراتيجية	تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها	
عدد الفقرات	سبعة (07) فقرات	ثلاثة (03) فقرات	
عدد فقرات المحور	عشرة (10) فقرات		
المحور الثالث: تقنيات الذكاء الاقتصادي			
البعد	اليقظة الاستراتيجية	أمنية المعلومات الاستراتيجية	سياسات التأثير
عدد الفقرات	عشرة (10) فقرات	عشرة (10) فقرات	عشرة (10) فقرات
عدد فقرات المحور	ثلاثون (30) فقرة		
المحور الرابع: صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي			
عدد فقرات المحور	سبعة (07) فقرات		
فقرات الاستبانة ككل	سبعة وخمسون (57) فقرة		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على استبانة الدراسة باللغة العربية المدرجة في الملحق رقم 03. وبهذا تكونت استبانة الدراسة بشكلها النهائي من أربعة (4) محاور أساسية، تضمنت سبعة وخمسين (57) فقرة تم قياسها تبعا لمقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبانة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) الإصدار رقم 22 ، فبعد ترميز البيانات وادخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

1. **معامل ارتباط سبيرمان** لقياس درجة الارتباط، والذي استخدم في هذه الدراسة لغرض التحقق من وجود علاقة بين محاور وأبعاد الاستبانة، ولكون بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.
2. **معامل ألفا كرونباخ** لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. **مقاييس النزعة المركزية** (المتوسط الحسابي، المدى والتكرارات)، بالإضافة الى **مقاييس التشتت** والمتمثل في الانحراف المعياري، كما تمت الاستعانة بالنسب المئوية، بهدف وصف عينة الدراسة وقياس استجابات أفرادها.
4. **الجدول التقاطعية**: تم الاعتماد على هذا النوع من الجداول بغرض وصف توزيع أفراد العينة بناء على متغيرين بهدف دراسة مختلف العلاقات والمساعدة على تفسيرها.¹
5. **اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف- سميرنوف Kolmogorov-Smirnov وشييرو- ويلك Shapiro- Wilk**، للتحقق من طبيعة توزيع بيانات اداة الدراسة من أجل تحديد الاساليب الإحصائية المناسبة.
6. **اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test** لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينيتين مستقلتين.
7. **تحليل التباين الاحادي ANOVA** لمعرفة جوهرية الفروق في استجابات افراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة والتي يمكن ان تعزى لبعض الخصائص.
8. **اختبار كروسكال - والاس Kruskal – Wallis Test** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث عينات أو أكثر.
9. **اختبار ويلكوكسن WILCOXON** لاختبار الفروق بين عينتين مرتبطتين.
10. **اختبار تاهمان TAHMANE** لتحديد مصدر الفروق وهو من الاختبارات البعدية **Post Hoc**.
11. **اختبار ليفين LEVENE** لتجانس التباين.

¹ محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2010، ص: 220.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1- اختبار صدق أداة الدراسة

الهدف من وراء فحص صدق الاستبانة هو التحقق من أن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإن الاستبانة تمثل بشكل جيد المجتمع. ويعني الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه.¹ ولقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال المؤشرات التالية:

أ- الصدق الظاهري

من أجل التحقق من أن الاستبانة تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في ادارة الأعمال لاسيما الإدارة الاستراتيجية من جامعات جزائرية وعربية، والتي كانت ملحقة بالإطار العام للدراسة الذي أدرج فيه: اشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، منهجيتها.*

وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصياغة اللغوية للفقرات، مدى وضوحها، ومدى ملاءمتها للبعد أو المحور، تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتصويباتهم،** وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي باللغتين العربية والفرنسية.***

ب- الصدق البنائي

ويقصد بالصدق البنائي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، أي أن الفقرات قد غطت وشملت جميع محاور الدراسة. وكما هو موضح في الجدول رقم(4-3) الموالي فإن معاملات الارتباط سببيران بالنسبة للمحاور والابعاد الممثلة لأداة الدراسة كانت محصورة بين 0.540 و0.885 وهي معاملات مرتفعة، مما يبين أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي عالٍ.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص: 151.

* رسالة طلب تحكيم الاستبانة مدرجة في الملحق رقم 01.

** قائمة الاساتذة المحكمين مدرجة في الملحق رقم 02.

*** الاستبانتان باللغتين العربية والفرنسية مرفقتان بالملحقين رقم 03 و04 على الترتيب.

الجدول رقم(4-3): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها

معامل الارتباط	المحور	الترتيب
0.747	مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية	1
0.665	اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية	1-1
0.550	الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية	2-1
0.885	التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي	2
0.781	طبيعة وأهمية المعلومة الاستراتيجية	1-2
0.713	تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها	2-2
0.785	تقنيات الذكاء الاقتصادي	3
0.819	اليقظة الاستراتيجية	1-3
0.630	أمنية المعلومات الاستراتيجية	2-3
0.540	سياسات التأثير	3-3
0.854	صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي	4

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني أنه إذا أعيد توزيع هذه الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس حجم العينة فإن النتائج ستكون متقاربة للنتائج التي تم الحصول عليها من العينة الاولى، وتكون النتائج بين العينيتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات.¹

ويستخدم معامل الثبات ألفا-كرونباخ Cronbach's alpha كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالثبات والصدق، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس.² ولقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية من خلال معامل ألفا-كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

¹ غيث البحر ومعن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014، كتاب الكتروني متوفر في الموقع الالكتروني:- <http://www.sabr-sp-.com/content/uploads/4333471d-c644-4196-d2b4dd8d3f1.pdf> ، تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/23 على الساعة 15:05.

² محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 298.

الجدول رقم(4-4): معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

الترتيب	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية	10	0.818
1-1	اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية	4	0.750
2-1	الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية	6	0.793
2	التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي	10	0.853
1-2	طبيعة وأهمية المعلومة الاستراتيجية	7	0.886
2-2	تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها	3	0.644
3	تقنيات الذكاء الاقتصادي	30	0.847
1-3	اليقظة الاستراتيجية	10	0.806
2-3	أمنية المعلومات الاستراتيجية	10	0.654
3-3	سياسات التأثير	10	0.775
4	صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي	7	0.766
	الاستبانة ككل	57	0.933

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا-كرونباخ والمتعلق بمحاور الاستبانة محصورة بين 0.644 و0.886 وهي قيم مرتفعة كونها تفوق 0.6، وهذا يدل على أن الاستبانة ثابتة بدرجة عالية، لاسيما وأن معامل الثبات للاستبانة ككل سجل قيمة قدرها 0.933، وهذا ما يسمح بدراسة الاستبانة والاعتماد على النتائج التي يمكن التوصل اليها. وبأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات يمكن الحصول على معامل الصدق، والنتائج المبينة في الجدول أدناه تعبر عن صدق أداة الدراسة نظرا لارتفاع قيم معامل الصدق لمحاور الدراسة والتي تراوحت بين 0.808 و 0.941 وهي قيم مرتفعة، كما وأن قيمة معامل الصدق للاستبانة ككل قدر بـ 0.965، وهي قيمة توضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثقة والصدق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-5): معامل الصدق لمحاو الاستبانة

الترتيب	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الصدق
1	مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية	10	0.9044
1-1	اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية	4	0.866
2-1	الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية	6	0.890
2	التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي	10	0.923
1-2	طبيعة وأهمية المعلومة الاستراتيجية	7	0.886
2-2	تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها	3	0.941
3	تقنيات الذكاء الاقتصادي	30	0.920
1-3	اليقظة الاستراتيجية	10	0.897
2-3	أمنية المعلومات الاستراتيجية	10	0.808
3-3	سياسات التأثير	10	0.880
4	صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي	7	0.875
	الاستبانة ككل	57	0.965

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يهدف التعرف على مختلف الاتجاهات العامة لمختلف محاور وأبعاد الدراسة وتفسيرها، وجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الديمغرافية والوظيفية، بالإضافة إلى الخصائص المرتبطة بالمؤسسات محل الدراسة نفسها، لما لهذه الخصائص في اعتقاد الباحثة من إمكانية التأثير على وجهات النظر المتعلقة بموضوع الدراسة، لهذا يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة وفقا لخصائص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والخصائص الديمغرافية والوظيفية للمبحوثين.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم الاعتماد على الجداول التقاطعية الممثلة للخصائص الديمغرافية والوظيفية للمستهدفين من الدراسة، بالإضافة الى خصائص المؤسسات الاقتصادية، واللجوء الى هذا النوع من الجداول الهدف منه هو الحصول على بيانات أكثر دقة للتمكن من تحليل وتفسير المعلومات بتعمق.

أولا: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا لخصائص المؤسسات محل الدراسة

أدرجت في أداة الدراسة الأساسية خاصيتان أساسيتان تتعلقان بالمؤسسات الاقتصادية المتمثلتان في طبيعة ملكية هذه المؤسسات والقطاع الاقتصادي الذي تنشط به. أما طبيعة الملكية فهي تصنف إلى: عمومية، خاصة ومختلطة، في حين القطاع الاقتصادي فنصف الى القطاع الانتاجي والقطاع الخدمي. والجدول رقم(4-6) هو جدول تقاطعي يشمل الخاصيتين معا، وهو يوضح أن نسبة الافراد المستجوبين في هذه الدراسة والعاملين في المؤسسات العمومية قد بلغت 46.7% وهي أعلى نسبة مقارنة بأولئك الأفراد العاملين في المؤسسات الخاصة والمختلطة، والتي بلغت نسبتهم 28.6% و 24.8% على الترتيب، وهي نسب تعكس حقيقة بنية المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة، أين الطابع العمومي لها هو الغالب، وهو ممثل في كبرى المؤسسات العمومية كمؤسسة الرياضة مطاحن الحضنة، المؤسسة الوطنية لصناعة الإقمشة الصناعية والتقنية، واتصالات الجزائر. كما أن النسبة الأكبر للمستجوبين كان من هذا النوع من المؤسسات. أما القطاع الخاص والذي مثل المبحوثون فيه كما تمت الإشارة اليه سابقا نسبة 28.6% ، والتي تأخذ حسب مدير التنمية الصناعية وترقية الاستثمار لولاية المسيلة شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد اجمالي قدره 1039 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وهذا حتى سنة 2014¹ أما المؤسسات المختلطة فنسبة أفراد العينة العاملين بها فمثلوا نسبة 24.8% وهي النسبة الأقل مقارنة بالقطاعين العمومي والخاص وهي ممثلة بالمؤسسات الاقتصادية التالية: ألغال + Algal+، لافارج LAFARGE ، أكسا AXA وبنك الخليج Gulf Bank، وهي مؤسسات اقتصادية الشريك الخاص يتمثل في شريك أجنبي.

¹ M'sila, industrie en devenir, émission diffusée sur la chaine Canal Algérie, une vidéo disponible sur : <http://www.youtube.com/watch?v=EH7KOPVYDow>, consulté le 03/08/2015 à 19 :00.

الجدول رقم(4-6): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خصائص المؤسسات الاقتصادية

المجموع	طبيعة الملكية			القياس		
	مختلطة	خاصة	عمومية	التكرارات	انتاجية	القطاع
68	23	22	23	التكرارات	النسبة المئوية%	
64.8	33.8	32.4	33.8	النسبة المئوية%		
37	3	8	26	التكرارات	خدمية	
35.2	8.8	21.6	70.3	النسبة المئوية%		
105	26	30	49	التكرارات	المجموع	
100	24.8	28.6	46.7	النسبة المئوية%		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ولقد مثل الأفراد العاملون في القطاع الاقتصادي الانتاجي نسبة 64.8% من مجموع المستجوبين، فيما مثل الافراد العاملون في القطاع الخدمي نسبة 35.2%، وهي نسب تؤكدتها الاحصائيات التي قدمها مدير التنمية الصناعية وترقية الاستثمار، حيث أشار الى أن قطاع الصناعة يمثل نسبة 51.7% من مجموع الانشطة الاقتصادية التي تعمل في الولاية، يليها نشاط البناء والاشغال العمومية، في حين القطاع الخدمي فيتمثل في المؤسسات التي تقدم خدمات لمؤسسات أخرى بنسبة 26.68%، التجارة بنسبة 16.07%، والنقل والمواصلات بنسبة 15.3%¹.

وحسب الجدول السابق كذلك فإن الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية الانتاجية يمثلون: 33.8% من المؤسسات العمومية، 32.4% من المؤسسات الخاصة في حين 33.8% في المؤسسات المختلطة. في حين العاملون في المؤسسات الخدمية يمثلون 70.3% في المؤسسات العمومية، 21.6% في المؤسسات الخاصة، و8.8% في المؤسسات المختلطة.

ثانيا: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الديمغرافية والوظيفية

يعرض الجدول التالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الخاصة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية بالاعتماد على الجداول التقاطعية لتوضيح أكثر وتفسير أكثر دقة.

¹ نبيلة خياط، عقوبات صارمة ضد المستثمرين الذين أوقفوا المشاريع، مقالة متوفرة في موقع جريدة الحوار اليومي: P-3213/? http://elhiwardz.com/ تم الاطلاع عليها يوم 2015/08/03.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

1- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي السن والجنس

في الجدول التقاطعي الموالي عرض للتركرارات والنسب المئوية المتعلقة بجنس الأفراد المبحوثين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم(4-7): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والسن

المجموع	السن				القياس		
	من 51 سنة فأكثر	من 41 سنة الى 50 سنة	من 30 الى 40 سنة	أقل من 30 سنة	التكرارات	النسبة المئوية%	الجنس
88	19	17	32	20	التكرارات	ذكر	
83.8	18.1	16.2	30.5	19	النسبة المئوية%	أنثى	
17	2	2	4	9	التكرارات		المجموع
16.2	1.9	1.9	3.8	8.6	النسبة المئوية%		
105	21	19	36	29	التكرارات		المجموع
100	20	18.1	34.3	27.6	النسبة المئوية%		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وما يوضحه الجدول رقم(4-7) أن نسبة الذكور تمثل 83.8 %، في حين 16.2 % تمثل الاناث وهي نسب تعكس تدني التواجد النسوي في المؤسسات الاقتصادية لاسيما الانتاجية منها، وهذا راجع للعديد من الاسباب في اعتقاد الباحثة أن أهمها يتمثل في البيئة الثقافية والاجتماعية للمنطقة، والتوجه أكثر نحو قطاع التربية والتعليم. كما أن الذكور هم أكثر قدرة على الايفاء بمتطلبات العمل الاقتصادي.

كما يبين الجدول السابق أن الفئة العمرية السائدة تتمثل في فئة من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة تقدر بـ34.3% وهذا راجع الى طبيعة الوظيفة كما سيتم تأكيد ذلك في الجداول اللاحقة، ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 27.6%، وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في الوظائف التي تتطلب اتخاذ القرارات والعمل الاداري، أما الفئتان من 41 الى 50 سنة، وأكثر من 51 سنة فسجلتا على التوالي نسبة 18.1% و20% على الترتيب.

أما توزيع الفئات العمرية حسب جنس الافراد، فيلاحظ أن فئة أقل من 30 سنة مثلها الذكور بنسبة 19% أما الاناث فمثلن 8.6%، وهي النسبة الاكبر مقارنة مع الفئات الاخرى. في حين الذكور

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

سجلوا أعلى نسبة في فئة من 30 الى 40 سنة وهي الفئة التي تعكس الخبرة لشغل مناصب ادارية معينة بنسبة مئوية قدرت بـ30.5%.

2- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا لخاصيتي السن والاقدمية في المؤسسة الحالية

الجدول رقم (4-8) يبين أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة تمثل الفئة الأقل خبرة وأقدمية والممثلة في الفئة الأقل من 5 سنوات في المؤسسات محل الدراسة بنسبة قدرها 26.7%، وهذا راجع باعتقاد الباحثة إلى كونها الفئة التي تمثل فئة الشباب لاسيما المتخرجين حديثا، في حين أن هذه الفئة العمرية سجلت غيابا تاما في الفئتين من 11 سنة الى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة خدمة في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(4-8): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي السن والأقدمية في المؤسسة الحالية

المجموع	الاقدمية في المؤسسة الحالية				القياس		السن
	أكثر من 15 سنة	من 11 سنة الى 15 سنة	من 5 سنوات الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
29	0	0	1	28	التكرارات	أقل من 30 سنة	
27.6	0	0	1	26.7	النسبة المئوية %		
36	3	5	12	16	التكرارات	من 30 سنة الى 40 سنة	
34.3	2.9	4.8	11.4	15.2	النسبة المئوية %		
19	12	6	0	1	التكرارات	من 41 سنة الى 50 سنة	
18.1	11.4	5.7	0	1	النسبة المئوية %		
21	18	0	0	3	التكرارات	من 51 سنة فما فوق	
20	17.1	0	0	2.9	النسبة المئوية %		
105	33	11	13	48	التكرارات	المجموع	
100	31.4	10.5	12.4	45.7	النسبة المئوية %		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما الفئة التي مثلت أعلى نسبة في الفئتين الأكثر أقدمية فهي من نصيب فئة من 51 سنة فما فوق والتي تمثل الفئة الأكثر خبرة في العمل الاداري والتي تشغل مناصب وظيفية في المستويين الأول والثاني بنسبة مئوية قدرت بـ17.1%. وما يلاحظ أيضا أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا في جميع فئات الأقدمية فهي فئة من 30 سنة الى 40 سنة، ووظيفيا تمثل مرحلة التطور والصعود، أين تتوفر فرصة اتخاذ القرارات وامتلاك صلاحيات أكثر وبالتالي الشعور بالاستقلالية والتمتع بحرية أكبر، وهذا ما تؤكدته

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

النسبة المسجلة في فئة من 5 الى 10 سنوات أقدمية وهنا يكتسب المورد البشري خبرة أكثر ولاسيما أن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي فئة المدراء، رؤساء الاقسام والمصالح، حيث مثلت نسبة 11.4%.

3- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا لخاصيتي المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي

يمكن للجدول التقاطعي لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي أن يصف بشكل دقيق العلاقة بين مختلف مستوياتهما والخروج بتحليلات تفسر أكثر النتائج التي يمكن أن يتم الوصول اليها. فالجدول رقم(4-9) الموالي يوضح أن من يشغل وظيفة المدير في المؤسسات محل الدراسة ضمن عينة الدراسة يملك مؤهلات علمية تمكنه من الايفاء بالمسؤوليات الإدارية التي يتطلبها هذا المنصب والذي يعتبر أعلى منصب وظيفي في بنية المؤسسة الاقتصادية التنظيمية، لهذا نجد أن هذا المستوى الوظيفي مثل نسبة 5.7% من مجموع الافراد المستجوبين ذوي شهادة الليسانس، في حين هناك مدير واحد متحصل على شهادة الماجستير وآخر مهندس.

الجدول رقم(4-9): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المؤهل العلمي والمستوى

الوظيفي

المجموع	المستوى الوظيفي			القياس		المؤهل العلمي
	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير	التكرارات	النسبة المئوية %	
24	16	8	0	التكرارات	ثانوي فأقل	
22.9	15.2	7.6	0	النسبة المئوية %	ليسانس	
45	22	17	6	التكرارات	مهندس	
42.9	21	16.2	5.7	النسبة المئوية %	دراسات عليا ماستر	
25	14	10	1	التكرارات	دراسات عليا ماجستير	
23.8	13.3	9.5	1	النسبة المئوية %	المجموع	
8	2	6	0	التكرارات		
7.6	1.9	5.7	0	النسبة المئوية %		
3	0	2	1	التكرارات		
2.9	0	1.9	1	النسبة المئوية %		
105	54	43	8	التكرارات		
100	51.4	41	7.6	النسبة المئوية %		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

ولقد سجلت وظيفة رئيس مصلحة أعلى نسبة في ما يخص أولئك الحاصلين على شهادة الليسانس، أما مستوى ثانوي فأقل فهو مستوى علمي سجلته كل من وظيفتي رئيس قسم ورئيس مصلحة بنسبتين مئويتين، 7.6% و 15.2% على الترتيب.

وإجمالاً فإن طبيعة المستوى الوظيفي المختار في هذه الدراسة حتم أن يكون شاغله ذوي مستويات علمية عالية نسبياً، وذلك تماشياً مع التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية والتي تتطلب قدراً معيناً من المهارات الإدارية والقيادية.

4- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقاً لخاصيتي المؤهل العلمي والسن

الجدول رقم (4-10) يؤكد البيانات السابقة، حيث يؤكد أن النسبة التي تمثلها الفئة العمرية أقل من 30 سنة إلى 40 سنة وهي الفئة التي تضم الفئتين العمريتين معاً، هي الفئة الأكثر تمثيلاً لحاملي شهادة الليسانس والمهندسين، ويمكن أن يعزى هذا الأمر إلى كون 64.8% من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هي مؤسسات إنتاجية وبالتالي تحتاج إلى كفاءات تتمتع بمهارات تقنية معينة تمكنها من القيام بمختلف الاعباء والمهام المتعلقة بالإشراف الميداني على مختلف الوحدات الإنتاجية.

في حين تبقى فئة الدراسات العليا سواء ماستر، ماجستير أو دكتوراه تمثل النسبة الأدنى بإجمالي 10.5%، ويعتقد أن هذا راجع إلى كون العمل في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع المهني لا يتطلب الحصول على شهادات عليا للقيام بمختلف المسؤوليات، والحصول عليها يرتبط برغبة الفرد في تطوير مهاراته واكتساب معارف أكثر تخصصاً في مجال العمل، وبالتالي الحصول على شهادات عليا مرتبطة بمدى رغبة الفرد على تطوير ذاته وتحقيق إنجازات. أما الفئة التي تعنى بالحصول على هذه المؤهلات العلمية فهي مركزة أكثر عند الأقل من 30 سنة بنسبة 4.8% بالنسبة للماستر، وهذا راجع إلى تغيير نظام التعليم العالي من نظام كلاسيكي إلى نظام الألميدي LMD، الذي سمح لعدد كبير من الطلبة من الاستفادة من مواصلة تكوينهم الجامعي بعد الليسانس. كما فئة الأفراد من 51 سنة فأكثر فكانت نسبة الحاصلين على شهادات عليا تقدر بـ 2.9%.

الجدول رقم (4-10): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي المؤهل العلمي والسن

المجموع	السن				القياس		المؤهل العلمي
	من 51 فما فوق	من 41 سنة إلى 50 سنة	من 30 سنة إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	التكرارات	النسبة المئوية %	
24	10	7	2	5	التكرارات	ثانوي فأقل	
22.9	9.5	6.7	1.9	4.8	النسبة المئوية %	ثانوي فأقل	
45	6	5	18	16	التكرارات	ليسانس	
42.9	5.7	4.8	17.1	15.2	النسبة المئوية %	ليسانس	
25	2	6	15	2	التكرارات	مهندس	
23.8	1.9	5.7	14.3	1.9	النسبة المئوية %	مهندس	

8	2	1	0	5	التكرارات	دراسات
7.6	1.9	1	0	4.8	النسبة المئوية %	عليا ماستر
3	1	0	1	1	التكرارات	دراسات
2.9	1	0	1	1	النسبة المئوية %	عليا ماجستير
105	21	19	36	29	التكرارات	المجموع
100	20	18.1	34.3	27.6	النسبة المئوية %	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا لخاصيتي الجنس والمستوى الوظيفي

الهدف من ادراج جدول تقاطعي يضم متغيري الجنس والمستوى الوظيفي هو التعرف أكثر مدى تولي المرأة لمناصب ادارية عليا في المؤسسات محل الدراسة ومدى اندماجها في العمل الاقتصادي، وذلك من خلال البيانات التي يوفرها الجدول (4-11).

وبالنظر الى بيانات الجدول يتضح أن الاناث يشكلن نسبة منخفضة جدا مقارنة بالذكور في فئات المستوى الوظيفي المحددة لهذه الدراسة والتي قدرت بـ 16.2% ، في حين نسبة الذكور في هذا النوع من المناصب تحددت بـ 83.8%. في حين سجل غياب تولي المرأة لمنصب المدير وهذا في اعتقاد الباحثة راجع الى غياب أو تدني الاهتمام بالعمل الريادي أو المقاوالاتي النسوي الذي بإمكانه أن يسمح للمرأة من تولي مناصب نوعية في الادارة العليا للمؤسسات الاقتصادية، كما أن متطلبات المراكز القيادية تجعل المرأة تبحث عن مناصب أدنى لتحملها لمسؤوليات أخرى غير تلك المهنية لاسيما المسؤوليات الاجتماعية والمجتمعية، تجعلها نسبيا غير قادرة على التفرغ التام لمهام هذه المناصب، وهذا ما تؤكدته بيانات الجدول (4-11) حيث أن النسبة الأعلى سجلتها فئة رئيس مصلحة بنسبة 8.6%، و 7.6% لفئة رئيس قسم.

الجدول رقم (4-11): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي الجنس والمستوى الوظيفي

المجموع	المستوى الوظيفي			القياس		الجنس
	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير	التكرارات	نكر	
88	45	35	8	التكرارات	أنثى	
83.8	42.9	33.3	7.6	النسبة المئوية %		
17	9	8	0	التكرارات	المجموع	
16.2	8.6	7.6	0	النسبة المئوية %		
105	54	43	8	التكرارات		
100	51.4	41	7.6	النسبة المئوية %		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

6- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب خاصيتي السن والمستوى الوظيفي

تأكيدا للبيانات التي تم التطرق اليها آنفا، يأتي الجدول رقم (4-12) لبيان أن الوظائف الادارية العليا تحتاج الى خبرة وأقدمية في شغل الوظيفة، فوظيفة "مدير" يشغلها أفراد ضمن الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة 3.8%. أما أعلى نسبة فهي من نصيب الفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة والتي قدرت بـ 17.1% بالنسبة لرئيس قسم و 15.2% بالنسبة لرئيس مصلحة وهما نسبتان تؤكدان التطور في المسار الوظيفي للأفراد والتي تتماشى ومؤهلاتهم العلمية.

وبالرجوع الى بيانات المستوى الوظيفي فأهم ما يلاحظ أن وظيفة "مدير" تعتبر الأقل تمثيلا بالنسبة لهذه الدراسة بـ 7.6%، والسبب يرجع الى أن الباحثة تمكنت فقط من مقابلة وتعاون ثمانية (8) مدراء من أصل سبعة عشر (17) مديرا للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، لكثرة انشغالاتهم ومسؤولياتهم، كما تزامنت الدراسة الميدانية مع الزيارات الميدانية التي قامت بها الوفود الوزارية للمنطقة التي تعاقبت للوقوف على مختلف المشاريع الاقتصادية لسنة 2015، والتي كانت من بينها مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. أما وظيفتا "رئيس قسم" و"رئيس مصلحة" فتم تسجيل على التوالي: 41% و 51.4% على الترتيب.

الجدول رقم(4-12): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب خاصيتي السن والمستوى الوظيفي

المجموع	المستوى الوظيفي			القياس		السن
	رئيس مصلحة	رئيس قسم	مدير	التكرارات	أقل من 30 سنة	
29	16	12	1	التكرارات	أقل من 30 سنة	
27.6	15.2	11.4	1	النسبة المئوية %	من 30 سنة الى 40 سنة	
36	16	18	2	التكرارات	من 30 سنة الى 40 سنة	
34.3	15.2	17.1	1.9	النسبة المئوية %	من 41 سنة الى 50 سنة	
19	13	5	1	التكرارات	من 41 سنة الى 50 سنة	
18.1	12.4	4.8	1	النسبة المئوية %	من 51 سنة فما فوق	
21	9	8	4	التكرارات	من 51 سنة فما فوق	
20	8.6	7.6	3.8	النسبة المئوية %	من 51 سنة فما فوق	
105	54	43	8	التكرارات	المجموع	
100	51.4	41	7.6	النسبة المئوية %	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل اليها احصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبانة الدراسة والتي ستساهم في معالجة اشكالية الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على استجابات الافراد وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والابعاد، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس ($5-1=4$)، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الاخير على طول الخلية الصحيحة أي ($5-1/4 = 0.8$)، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ($1+0.8 = 1.8$)، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
[1.00 - 1.80]	منخفضة جدا
[1.81 - 2.60]	منخفضة
[2.61 - 3.40]	متوسطة
[3.41 - 4.20]	مرتفعة
[4.21 - 5.00]	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة.

أولا: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور "مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية"

كما تمت الاشارة اليه سابقا فان أداة الدراسة الأساسية والممثلة في الاستبانة تضمن الجزء الثاني منها محاور الدراسة والابعاد المكونة لها، والتي سوف تعالج بداية المحور الأول منها والمتمثل في محور "مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية"، والذي بدوره مقسم الى بعدين هما "اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية" و "الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية".

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بـ "اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية"

الجدول رقم (4-14) الموالي يشير الى اجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعد "اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية" ضمن المحور الاول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات البعد بين (3.34 و 3.84) ، وحقق البعد الأول متوسطا حسابيا قدره (3.5857)،

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وحسب مقياس ليكرت فان هذا المتوسط الحسابي يشير الى ارتفاع مستوى الأهمية لهذا البعد. ولقد جاءت فقرة " تواجه المؤسسة التحديات الاستراتيجية التالية: استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال" في المرتبة الاولى من حيث مستوى الأهمية بمتوسط حسابي يبلغ (3.84) وانحراف معياري قدره (0.911) وهي نتيجة تعكس الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية لمتغير التكنولوجيا الذي أصبح الحصول، التحكم واستخدام آخر المستجدات التكنولوجية تحديا استراتيجيا بالنسبة لها، كما أن قيمة الانحراف المعياري تؤكد التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول هذه الفقرة.

وما يلاحظ من خلال الجدول كذلك أن جميع الفقرات سجلت متوسطات حسابية مرتفعة وهذا ما يعكس ارتفاع أهمية دراسة التحديات الاستراتيجية من قبل المؤسسات محل الدراسة، إلا فقرة واحدة كانت درجة الأهمية متوسطة والتي تمثلت في فقرة" تواجه المؤسسة التحديات الاستراتيجية التالية: أهمية الدور الاجتماعي والمجتمعي للمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.705)، وهي مؤشرات يمكن أن يفهم منها أن الدور الاجتماعي والمجتمعي للمؤسسات محل الدراسة بالرغم من أهميته ومساهمته في ترقية تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وبروزه كإطار أخلاقي وقيمي للأعمال، لا يلقى الاهتمام الكافي واللازم من قبل هذه المؤسسات، وهنا يمكن لهذا المؤشر التطرق اليه لاحقا في الجزء الخاص باختبار فرضيات الدراسة.

وفي قراءة أخرى للجدول، يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تتفق بشكل كبير على أنها تواجه تحديات أخرى غير تلك المتعلقة بالتكنولوجيا، فتحقيق التنافسية كتحد استراتيجي سجل المرتبة الثانية وهذا ما عكسته نسبة الموافقين والموافقين تماما والتي كانت 54.28%، وبمتوسط حسابي قدره (3.77)، ويرجع ذلك الى أن تحقيق التنافسية يتطلب مجموعة من المقومات والأسس من مختلف جوانب الاداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية. كما تأتي عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضمن قائمة أهم التحديات الاستراتيجية التي تحاول المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مواجهتها.

وما يسجل أيضا أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على نماذج استراتيجية لدراسة التحديات الاستراتيجية وتحليلها بنسبة مئوية قدرها 53.33% من الذين كانوا موافقين ووافقين تماما، وهنا تجدر الإشارة الى أن بعض المؤسسات محل الدراسة وبعد اجراء مقابلات مع بعض مدراءها أشاروا الى الاعتماد بشكل مستمر وبانتظام على أحدث التقنيات والأساليب الادارية في عملية اتخاذ القرارات، وهنا يمكن ذكر كمثال عن هذه المؤسسات الاقتصادية بنك الخليج وكالة المسيلة، والذي أكد مديرها حتمية التحكم والسيطرة على التحديات المذكورة آنفا من خلال تطبيق نماذج استراتيجية مساعدة على تشخيص وتحليل مختلف المتغيرات البيئية لاسيما الخارجية منها. وهذا ما تؤكدته البيانات الاحصائية للفقرتين رقم

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

03 و 04 من الجدول، حيث سجلت نسب مئوية مرتفعة بالنسبة للموافقين والموافقين تماما وكانت على التوالي: 52.38% و 50.47%.

الجدول رقم (4-14): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية"

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	تواجه المؤسسة التحديات الاستراتيجية التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة. ▪ استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ▪ تحقيق التنافسية. ▪ ضرورة التغيير والتطوير التنظيميين ▪ أهمية الدور الاجتماعي والمجتمعي للمؤسسة 	22	33	48	2	0	3.71	0.817	3	مرتفعة
		30	34	35	6	0	3.84	0.911	1	مرتفعة
		25	32	47	1	0	3.77	0.833	2	مرتفعة
		16	33	53	3	0	3.59	0.781	5	مرتفعة
		8	25	68	3	1	3.34	0.705	8	متوسطة
02	تعتمد المؤسسة على نماذج استراتيجية لدراسة التحديات الاستراتيجية.	13	43	30	1	4	3.44	1.009	6	مرتفعة
03	المؤسسة تستعين بمكاتب استشارات وخبراء لدراسة وتحليل بيئة أعمالها	19	36	26	1	9	3.39	1.189	7	مرتفعة
04	المؤسسة تعمل على معرفة وتطبيق تقنيات التسيير الحديثة	17	36	47	3	2	3.6	0.862	4	مرتفعة
البعد الأول					3.5857			0.54163	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- عرض وتحليل فقرات البعد الثاني المتعلق ب" الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية"

بعد عرض وتحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول، يأتي البعد الثاني والمتعلق ب" الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية" للتعرف أكثر على مدى معرفة الاداريين ومتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بهذا المصطلح كمفهوم وأسلوب اداري ذي طابع استراتيجي. ومن خلال قراءة الجدول رقم(4-15) يظهر أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني بلغت قيمته (3.3571) وهو

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

بذلك يمثل مستوى متوسطا من حيث الأهمية، وبانحراف معياري قدره (0.70727) والذي يمثل انخفاض تشتت آراء أفراد العينة.

الجدول رقم (4-15): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية"

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	تتوفر لدى المؤسسة المعرفة الكافية عن مفهوم الذكاء الاقتصادي.	12	34	42	15	0	3.37	0.933	4	متوسطة
02	المؤسسة مهتمة بالذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية جديرة بالتطبيق.	17	39	35	12	2	3.54	0.961	1	مرتفعة
03	المؤسسة تمارس تقنيات الذكاء الاقتصادي لرفع التحديات الاستراتيجية.	18	33	38	13	3	3.48	1.010	2	مرتفعة
04	المؤسسة تمتلك الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي.	15	34	35	21	0	3.41	0.968	3	مرتفعة
05	تضع المؤسسة ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أولوية استقطاب متخصصين في تقنيات الذكاء الاقتصادي.	10	21	44	24	6	3.05	1.023	6	متوسطة
06	المؤسسة تعي أهمية الحضور والمشاركة في المؤتمرات والايام الدراسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.	13	40	26	17	9	3.30	1.143	5	متوسطة
البعد الثاني							3.3571	0.70727	متوسطة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ولقد جاءت الفقرة " المؤسسة مهتمة بالذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية جديرة بالتطبيق " لتحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.961) وبالتالي حسب سلم المقياس تعد مرتفعة، لكن ما يثير التساؤل هنا هو الفقرة رقم 01 والمتمثلة في " تتوفر لدى المؤسسة المعرفة الكافية عن مفهوم الذكاء الاقتصادي " كان مستوى الاهمية متوسط بمتوسط حسابي قدره(3.37)، وبالتالي يمكن تفسير ذلك أن العاملين في المستويات الوظيفية المحددة في الدراسة لا يملكون معرفة دقيقة وشاملة حول

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الذكاء الاقتصادي وذلك سواء على المستوى الجزئي أي المؤسسة أو المستوى الكلي أي الدولة، وهذا ما تؤكدته المقابلات مع مجموعة من المستجوبين، حيث طلبوا توضيحا أكثر حول أهداف هذه الممارسة، تقنياتها وأساليب دمجها تنظيميا، وبالتالي هناك اهتمام من قبلهم وهو ما تؤكدته الأهمية المرتفعة للفقرة رقم 02 .

كما كانت الفقرتان رقم 03 و04 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب، بمتوسطين حسابيين على التوالي: 3.48 و 3.41 بمستوى مرتفع من الأهمية، فبالرغم من تدني معرفة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالذكاء الاقتصادي بشكل كافٍ، إلا أن المستجوبين بعد تقديم معلومات موجزة عن موضوع الذكاء الاقتصادي، إلا أنه تبين أن المؤسسات محل الدراسة تمارس تقنيات الذكاء الاقتصادي لاسيما المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وأمنية المعلومات الاستراتيجية، كما أنها تمتلك الموارد البشرية والبشرية اللازمة لممارسة هذه التقنيات، وهذا يظهر من خلال تسجيل الأفراد الموافقين والموافقين تماما لنسب مئوية قدرت على التوالي ب: 48.57% و 46.67%.

لكن من جهة أخرى سجلت الفقرة رقم 05 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.05 وبالتالي أهمية متوسطة، وهذا ما يؤكد ما تم تفسيره في الفقرة رقم 01، فتدني المعرفة الكافية بالذكاء الاقتصادي لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وضعها ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أولوية استقطاب متخصصين في تقنيات الذكاء الاقتصادي، كما أنها حققت مستوى متوسط بالنسبة للفقرة رقم 06 بمتوسط حسابي 3.30 و بانحراف معياري 1.143، والتي تشير أن المؤسسات محل الدراسة لا تعي بالقدر الكافي واللازم ضرورة الحضور والمشاركة في المؤتمرات والايام الدراسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.

وبعد عرض وتحليل معطيات البعدين الأول والثاني، يمكن القول بالنسبة للمحور الأول ككل وبالاعتماد على الجدول رقم(4-16) أن مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل من التحديات الاستراتيجية مرتفع من ناحية الأهمية لتحقيقه متوسط حسابي قدره 3.4878 وانحراف معياري بلغ 0.51598، والذي يدل على انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (4-16): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الأول

المحور الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	3.4878	0.51598	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل السابع.....الدراسة الميدانية

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور " التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق ممارسة الذكاء الاقتصادي "

بالإضافة الى محور " مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية "، أدرج في أداة الدراسة محور ثانٍ تطرق الى جانب التحكم في المعلومة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كمنهجية عمل في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقد تمت معالجة هذا المحور من خلال بعدين اثنين هما: بعد طبيعة وأهمية المعلومات الاستراتيجية، وبعد تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها.

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بـ " طبيعة وأهمية المعلومات الاستراتيجية"

الهدف من ادراج البعد المخصص للمعلومات الاستراتيجية في استبانة الدراسة، هو الوقوف على طبيعة تعامل متخذي القرار مع هذا النوع الخاص من المعلومات والتي تعتبر المادة الخام للممارسة وتطبيق الذكاء الاقتصادي من خلال تقنياته المختلفة. ففي الفقرة رقم 01 تم التطرق إلى حقيقة المعلومات الاستراتيجية من حيث مميزاتها، وبالاطلاع على بيانات الجدول رقم(4- 17) تبين أن المعلومات الاستراتيجية حسب عينة الدراسة تعتبر معلومات ذات توجه مستقبلي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.02 وانحراف معياري قدر بـ0.888، وهي الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة من حيث مستوى الأهمية.

واعتبار المعلومات الاستراتيجية معلومات ذات توجه مستقبلي بنسبة أكبر من الخصائص الأخرى المدرجة في الفقرة والتي حددت بـ 65.71% من الأفراد الموافقين والموافقين تماما، هذه النسبة توضح أن الخصائص الأخرى والمتمثلة في أنها: تتميز بدرجة عالية من المخاطرة، تستبق الأحداث، تشكل فرصة أو تهديدا، نادرة، سرية وعالية الكلفة لم يتم توصيفها على أنها خصائص تضي الطابع الاستراتيجي للمعلومات، والتي احتلت المراتب: 19، 16، 18 و22 على الترتيب بمتوسطات حسابية سجلت على التوالي: 3.32، 3.47، 3.34 و3.15 وهي ذات مستويات أهمية متوسطة. ويمكن ايعاز السبب نحو الميل أكثر إلى التوجه المستقبلي لهذه المعلومات إلى اعتبار كل ما هو استراتيجي فهو مرتبط بالقدرة على استشراف المستقبل وبالتالي ارتباط هذا النوع من المعلومات بالخطط طويلة المدى، وهو ما تم التطرق اليه في المبحث الأول من الفصل الثاني من الدراسة، حيث عرفت المعلومات الاستراتيجية تبعا لأوصافها العامة.

وانفقت أغلب المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أن المعلومات الاستراتيجية تشكل موردا استراتيجيا، عامل نجاح وعامل قوة، حيث سجلت هذه الخصائص متوسطات حسابية مرتفعة وهي على التوالي: 3.94، 3.88 و3.70. وهي خصائص تبرز بشكل أساسي ان المعلومات الاستراتيجية تعد ركيزة للتفوق التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، فإضفاء العامل الاستراتيجي عليها يجعلها معلومات تنبؤية

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وبالتالي مساعدة على اتخاذ مختلف القرارات، كما أن عامل القوة يمكن المؤسسة الاقتصادية التي تملكها من مواجهة اللاتأكد البيئي، وبالتالي التقليل من المخاطرة، ورفع التحديات الاستراتيجية. أما اعتبار المعلومات الاستراتيجية عامل نجاح فيرجع ذلك الى مساهمتها في خلق التميز والتفوق التنظيميين.

ولأن القيمة المضافة المرجوة من عملية استغلال المعلومات الاستراتيجية تكون مرتفعة الا بعد ان يتم تحديدها بدقة من طرف متخذي القرارات لاسيما الاستراتيجية منها، جاءت العبارة رقم 04 لتسجل متوسطا حسابيا مرتفعا يقدر بـ3.68 وانحراف معياري مساو لـ0.872. وتحديد الحاجة بدقة للمعلومات الاستراتيجية يعتبر المرحلة الاله من آليه الذكاء الاقتصادي ككل، وهذا لعلاقته بسهولة صياغة الاستراتيجية، وتحديد الاطراف التي هي بحاجة لهذا النوع من المعلومات الاستثنائية.

لهذا فان تحديد المعلومات الاستراتيجية بدقة يسهم بدوره في تحديد الطرف الذي هو بحاجة اليها وبالتالي مشاركتها، وهنا جاءت الفقرة رقم 05 لتبين أن الادارة العليا، قسم التسويق، قسم البحث والتطوير بالإضافة إلى قسم الانتاج هي الاقسام أو الجهات الاكثر حاجة واعتمادية على المعلومات الاستراتيجية مقارنة بقسمي المالية والتمويل، وقد يرجع ذلك إلى كونها الأكثر عرضة للتهديدات البيئية وبالتالي البحث المستمر عن آليات لمواجهة اللاتأكد البيئي.

وما تم تسجيله أيضا، أن المعلومات الاستراتيجية بخصائصها المختلفة تسهم بطريقة ما في التأثير على استدامة، بقاء، نمو ونجاح المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى كونها تسهم في الاستغلال الامثل للموارد، وهما عبارتان كان مستوى الموافقة مرتفعة بمتوسطين حسابيين قدرتا بـ4.06 و4.11.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-17): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " طبيعة وأهمية

المعلومات الاستراتيجية

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مرتفعة	4	0.888	4.02	0	2	34	29	40	تعتبر المعلومات الاستراتيجية معلومات: ▪ ذات توجه مستقبلي ▪ تتميز بدرجة عالية من المخاطرة ▪ تستيق الاحداث ▪ تشكل فرصة او تهديدا. ▪ نادرة، سرية وعالية الكلفة	01
متوسطة	19	0.838	3.32	3	5	63	23	11		
مرتفعة	16	0.889	3.47	1	6	60	19	19		
متوسطة	18	0.818	3.34	2	5	65	21	12		
متوسطة	22	0.907	3.15	7	5	68	15	10		
مرتفعة	5	0.979	3.94	1	4	35	25	40	تعد المعلومة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة: ▪ موردا استراتيجيا ▪ عامل نجاح ▪ عامل قوة.	02
مرتفعة	6	0.927	3.88	2	2	34	36	31		
مرتفعة	10	0.889	3.70	1	1	53	24	26		
مرتفعة	12	0.918	3.66	2	3	47	30	23	تتحدد قيمة المعلومة الاستراتيجية وفقا للخصائص التالية: ▪ الاستباقية ▪ الصدق والموثوقية ▪ الحدائة ▪ الدقة والتزام التوقيت ▪ صعوبة الوصول والحصول عليها.	03
مرتفعة	7	0.855	3.78	0	3	43	33	26		
مرتفعة	9	0.766	3.72	0	0	49	36	20		
مرتفعة	8	0.888	3.78	0	3	46	27	29		
مرتفعة	17	0.886	3.43	1	7	61	18	18		
مرتفعة	11	0.872	3.68	1	8	32	47	17	الحاجة الى المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محددة بدقة.	04
مرتفعة	3	0.972	4.05	0	2	34	26	43	توجه المعلومة الاستراتيجية الى: ▪ الادارة العليا ▪ قسم ادارة الانتاج ▪ قسم التسويق ▪ قسم البحث والتطوير ▪ قسم المالية	05
مرتفعة	15	0.877	3.55	1	2	62	18	22		
مرتفعة	13	0.969	3.66	2	3	52	20	28		
مرتفعة	14	0.886	3.57	1	2	61	18	23		
متوسطة	21	0.750	3.27	1	5	75	13	11		

متوسطة	20	0.746	3.30	1	4	74	15	11	قسم التموين.
مرتفعة	2	0.913	4.06	3	5	15	42	40	06 المعلومات الاستراتيجية تؤثر على استدامة، بقاء، نمو ونجاح المؤسسة.
مرتفعة	1	0.989	4.11	2	4	14	45	40	07 المعلومات الاستراتيجية تسهم في الاستغلال الامثل للموارد.
مرتفعة		0.4943	3.6558	البعد الأول					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق ب "تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها"

بالإضافة الى تحديد أهمية وطبيعة المعلومات الاستراتيجية وجب التطرق إلى مصادر الحصول على هذا النوع الخاص والاستثنائي من المعلومات والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم هذه المصادر وهو ما أدرج في البعد الثاني من المحور الثاني من استبانة الدراسة. وبما أن الإطار العام للدراسة يعنى بشكل كبير على البيئة الخارجية لعلاقتها المباشرة بموضوع الذكاء الاقتصادي، وهو ما تم تحديده في الجزء النظري منها، لذلك تم التركيز على المصادر الخارجية للحصول على المعلومات الاستراتيجية فهي التي تم الحصول عليها من خارج المؤسسة الاقتصادية وموجهة للاستغلال الداخلي وهي ما أطلق عليها في المبحث الثاني من الفصل الثاني بمعلومات التطوير وهي كما سيتم التطرق اليه لاحقا تعد جوهر اليقظة الاستراتيجية.

وما يوضحه الجدول رقم (4-18) التالي وبعد قراءة للبيانات الاحصائية، يتبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على تقارير الهيئات الوطنية والدولية بمتوسط حسابي يساوي 3.70 وانحراف معياري 0.970 وهي فقرة تمثل مستوى عالٍ من الأهمية، يليه المصدر الثاني والمتمثل في وسائل الاعلام بأنواعها بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 وانحراف معياري يساوي 0.844 والذي يشير إلى انخفاض تشتت استجابات الأفراد حول الفقرة، والاعتماد على هذين المصدرين بشكل كبير يعتقد أنه راجع إلى الطابع الرسمي الذي يكتسيهما حيث تكون الإحصائيات والمعلومات ذات مصداقية وموثوقية أكبر لصدورهما من جهات رسمية.

في حين يلاحظ أن المصادر الرسمية الأخرى والممثلة في الأطروحات والأبحاث الجامعية المنشورة، بالإضافة إلى المقالات والدراسات المنشورة من طرف المؤسسات المنافسة لم تكن بالأهمية نفسها، حيث تم تسجيل 3.23 و 3.21 كمتوسطين حسابيين وهو ما يعبر عن أهمية متوسطة، وبانحرافين معياريين قدرا على التوالي بـ 0.912 و 0.805. وهذا يدل في حدود علم الباحثة على أن المنشورات الأكاديمية لا تلقى اهتماما من طرف متخذي القرارات في المؤسسات محل الدراسة وهذا قد يرجع إلى أسباب عديدة لعل أهمها يتمثل في ضعف العلاقة التي يمكن أن تربط بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من جهة

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، مما يجعل الكثير من الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية بالرغم من القيمة المضافة التي قد تحققها، والتي يمكن أن تشكل معلومات استراتيجية لا تجد مجالاً في تطبيقها واستغلالها ميدانياً في المؤسسات الاقتصادية. كما تشير البيانات السابقة إلى أن المؤسسات الاقتصادية لا تعتمد على تقارير ودراسات يمكن أن تصدر من مؤسسات منافسة، وهذا ممكن أنه راجع أن هذه التقارير لا يمكن حسب اعتقادهم أن توفر معلومات استراتيجية يمكن حقا الاعتماد عليها، كما لا يمكن لهذه المؤسسات المنافسة أن تقوم بنشر معلومات من شأن المنافس أن يستغلها والتي في غالب الأحيان تمثل معلومات سوداء لا يمكن الحصول عليها بسهولة.

والمصادر غير الرسمية يمكن أيضاً أن توفر معلومات استراتيجية والممثلة أساساً في هذا البعد: الزبائن، الموردون، والمنافسون. ويشير الجدول إلى أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على الزبائن للحصول على المعلومات الاستراتيجية بمتوسط حسابي يساوي **3.78** وانحراف معياري يقدر بـ **1.038**، هذا لما قد يوفره الزبون من معلومات يمكن أن تشكل ذات قيمة استراتيجية خاصة ما تعلق الأمر بالخصائص التي يرغب أن يوفرها المنتج أو الخدمة والتي يمكن أن تؤثر على جودته، بالإضافة إلى الحصول على معلومات من الدراسات التسويقية التي يمكن أن تجربها هذه المؤسسات.

أما المصدر الذي يلي الزبائن فيمكن في المورد بمتوسط حسابي يقدر بـ **3.35** وانحراف معياري يساوي **0.866**، وهو المصدر الذي له علاقة مباشرة بجانب الإمدادات الداخلة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والتي تؤثر على عملية خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية، ولهذا يهتم متخذو القرار بدراسة وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالتوريد لاسيما إذا كانت سلسلة التوريد هذه تشترك فيها مؤسسات منافسة أخرى. أما المنافسون فيأتي هذا المصدر بأهمية متوسطة بمتوسط حسابي **3.30** وانحراف معياري يساوي **0.921**، لصعوبة الحصول على المعلومات الاستراتيجية منهم، فهي لا يمكن أن تكون متاحة مباشرة والحصول عليها لا يتم إلا من خلال طرق أخرى غير قانونية والتي سيتم التطرق إليها في المحور الثالث من الاستبانة.

والذي يؤكد التحليل السابق، أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على معايير لتقييم المصدر الذي يمكن الحصول منه على معلومات استراتيجية وهنا يأتي المعيار الأكثر أهمية معيار سهولة الوصول إلى المصدر بمتوسط حسابي بلغ **3.50** وانحراف معياري يقدر بـ **1.022**، وهو ما يفسر اللجوء إلى تقارير الهيئات الوطنية والدولية، بالإضافة إلى وسائل الإعلام. وقد جاء معيار موثوقية المصدر في المرتبة المالية بمتوسط حسابي بلغ **3.50** وانحراف معياري قدر بـ **1.058**، وهو ما يؤكد أيضاً اللجوء بنسبة أكبر إلى المصدرين السابقين. كما أن المعيار الذي يتم الاعتماد عليه في تقييم مصادر المعلومات الاستراتيجية فيتمثل في السرية، وهو المعيار الذي يضفي قيمة أكبر للمعلومة الاستراتيجية ويكسبها

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الطابع اللاتقليدي مقارنة بالمعلومات الأخرى، وهنا يتعلق الأمر أساسا بالمعلومات الرمادية والسوداء. في حين معيار ندرة المصدر يتم الاعتماد عليه بشكل متوسط لصعوبة تحديده والحصول عليه بمتوسط حسابي يساوي 3.13 وانحراف معياري يبلغ 1.038.

الجدول رقم (4-18): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد " تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها "

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	تعتمد المؤسسة على مصادر رسمية خارجية للحصول على المعلومة الاستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ الاطروحات والابحاث الجامعية المنشورة ▪ المقالات والدراسات المنشورة من طرف المؤسسات المنافسة. ▪ وسائل الاعلام بأنواعها. ▪ تقارير الهيئات الوطنية والدولية 	8	28	55	8	6	3.23	0.912	9	متوسطة
		9	17	69	7	3	3.21	0.805	10	متوسطة
		18	25	58	3	1	3.53	0.844	3	مرتفعة
		27	28	45	2	3	3.70	0.970	2	مرتفعة
02	تعتمد المؤسسة على مصادر غير رسمية خارجية للحصول على المعلومة الاستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ الزبائن ▪ الموردون ▪ المنافسون 	34	25	37	7	2	3.78	1.038	1	مرتفعة
		13	23	59	8	2	3.35	0.866	6	متوسطة
		14	19	61	7	4	3.30	0.921	7	متوسطة
03	تعتمد المؤسسة على معايير لتقييم مصادر المعلومات الاستراتيجية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ندرة المصدر في حد ذاته. ▪ سهولة الوصول الى المصدر. ▪ موثوقية المصدر. ▪ سرية المصدر. 	14	19	42	27	3	3.13	1.038	11	متوسطة
		16	11	49	27	2	3.50	1.022	4	مرتفعة
		31	16	34	22	2	3.50	1.078	5	مرتفعة
		21	18	39	24	3	3.29	1.116	8	متوسطة
		البعد الثاني					3,4113	0.47943		مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

مما سبق يتضح ان استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة اتجاه المحور الثاني والمتمثل في " التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي"، بمتوسط حسابي بلغ 3.5743 وانحراف معياري مساوٍ لـ0.48182، وهو ما يوضحه الجدول رقم (4-19).

الجدول رقم (4-19): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثاني

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
مرتفعة	0.48182	3.5743	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: عرض وتحليل اتجاهات الافراد نحو محور " تقنيات الذكاء الاقتصادي "

يعتبر المحور الثالث من الاستبانة المحور الرئيسي لتضمنه المتغيرات التي بإمكانها أن تؤثر على التنافسية من منظور الذكاء الاقتصادي، ويحوي هذا المحور على الأبعاد الثلاثة الأساسية والمتمثلة في: اليقظة الاستراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير.

وفي الآتي تحليل لنتائج المعالجة الاحصائية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

1- تحليل فقرات البعد الاول المتعلق بـ " اليقظة الاستراتيجية "

تمثل اليقظة الاستراتيجية من أهم الادوات التي يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي لدورها جد المهم في البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية، من خلال عمليات التردد والتربح للتمكن من الاستعداد ومواجهة ظروف اللاتأكد البيئي. والجدول الموالي يعرض النتائج الاحصائية، والتي تشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار، وبمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.856، وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير الذي يولي إلى الوظيفة الأساسية لليقظة الاستراتيجية والممثلة في المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية. كما أن متابعة البيئة الخارجية يأخذ أشكالا مختلفة والتي كما تم التطرق إليها في الفصل الثالث من الدراسة فهي تمثل أشكال اليقظة، وهنا في هذه الدراسة المؤسسات محل الدراسة تركز أكثر على دراسة ومتابعة البيئتين التسويقية والتنافسية، وبالتالي على اليقظة التسويقية واليقظة التنافسية بمتوسطين حسابيين يساويان على التوالي: 3.83 و 3.81 على الترتيب، كما أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة كان منخفضا وانحراف معياري يساوي: 0.882 و 0.878 على الترتيب. أما البيانات التي حققت مستويات أهمية أقل فهي تتمثل في: البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، البيئة المالية، البيئة السياسية والقانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية. حيث سجلت البيئة الثقافية والاجتماعية المستوى الأقل أهمية مقارنة بالبيئات الأخرى، وهذا ما يفسر النتائج المتوصل إليها في المحور الأول من الاستبانة والذي يؤكد أن المؤسسات

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الاقتصادية محل الدراسة لا تعي أهمية دورها الاجتماعي والمجتمعي الذي من شأنه أن يرفع ويدعم تنافسيته.

أما اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بشكل من أشكال المعلومات الاستراتيجية والمتمثل في الاشارات الضعيفة والمعبر عنه في الفقرة " تهتم المؤسسة بالإشارات الضعيفة التي تنبئ بالمتغيرات البيئية " فكان متوسطا بمتوسط حسابي يساوي 3.12 وانحراف معياري قدر بـ 0.895، ولعل السبب إلى انخفاض مستوى الاهتمام يرجع الى نقص المعرفة وفهم محتوى وطبيعة الاشارات الضعيفة والتي تساعد على استشعار المفاجآت الاستراتيجية، والتي بالرغم من عدم وضوحها وعدم دقتها إلا أنه لها الأثر الكبير على أداء المؤسسة الاقتصادية اذا استغلت في الوقت المناسب. ولأن معرفة واستشعار الاشارات الضعيفة يتطلب مهارات وكفاءات متميزة وجب تكوين الموارد البشرية لالتقاط هذه الاشارات وفهماها والمعبر عنه في الفقرة " المؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية على التعرف واكتشاف اشارات الانذار المبكرة ". إلا أنه يلاحظ في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تدني ايلاء الاهتمام بمجال توفير برامج تدريبية لاكتساب مهارات التعامل مع هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية، حيث سجل متوسط حسابي قدر بـ 3.36 وانحراف معياري يساوي 0.895. أما الفقرة الممثلة في " المؤسسة تلجأ الى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية" فقد كانت استجابات الأفراد متوسطة لتحقيقها متوسط حسابي بلغ 3.13 وانحراف معياري يساوي 1.001 وهي نتيجة متوسطة تفسر انخفاض مستوى لجوء المؤسسات الاقتصادية إلى مصادر خارجية متخصصة في اليقظة الاستراتيجية والاكتفاء بمواردها البشرية للقيام بذلك.

الفقرة " لدى المؤسسة ارادة لتصميم خلية لليقظة الاستراتيجية" كان الهدف من ادراجها في استبانة الدراسة للوقوف على مدى جاهزية ووعي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لضم جهاز اليقظة الاستراتيجية في البنية التنظيمية لها، فكانت هذه الفقرة قد حققت متوسطا حسابيا يساوي 3.23 وانحراف معياري 0.858، وهو مستوى متوسط الأهمية، وفي اعتقاد الباحثة أن هناك عدة أسباب لهذا المستوى، والتي من بينها عدم توفر المعرفة اللازمة لمقومات بناء وتصميم خلية لليقظة الاستراتيجية والذي يتطلب توفر موارد بشرية، مالية ولاسيما الموارد المعلوماتية. ولأن اليقظة الاستراتيجية تعتبر عملا جماعيا لذلك وجب اشراك الموارد البشرية في البحث، استغلال ومعالجة المعلومات الاستراتيجية، ففي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت هذه الفقرة قد سجلت مستوى متوسطا بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري يساوي 1.042، ويعتقد أن هذا راجع الى أن عملية الاشراك هذه تخص الادارة العليا، وبالتالي متخذ القرارات الاستراتيجية .

كما أن قبل اطلاق مشروع جديد، المؤسسة تعالج بنسبة أكبر سياسات الاتصال المصاحبة للمشروع بمتوسط حسابي مرتفع والذي يساوي 3.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.865، في حين أن اللجوء الى

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

معرفة وتحديد الكيفيات اللازمة لتداول وتخزين المعلومات الاستراتيجية حقق متوسطا حسابيا يساوي 3.64 وانحراف معياري 0.856. وبقراءة لبيانات الجدول تبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد على برامج معلوماتية للبحث، الحصول وتحليل المعلومات الاستراتيجية مستوى مرتفع من الأهمية مسجلة بذلك متوسطا حسابيا يساوي 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.923، ومن خلال المقابلات التي تمت تبين أن هناك مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على البرامج المعلوماتية المساعدة على ربطها بالمعلومات الاستراتيجية ويتعلق الأمر خاصة بالمؤسسات الاقتصادية المختلطة الدولية، التي تتوفر على شبكات معلوماتية مع مختلف فروعها عبر الوطن وعبر العالم، وكمثال على ذلك بنك الخليج ووكالة أكسا للتأمينات.

أما الفقرة المتعلقة بـ "توجد خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة" فحققت مستوى متوسطا من الأهمية بمتوسط حسابي يساوي 3.18 وانحراف معياري بلغ 0.998، وهي الفقرة التي تعبر بشكل كبير على أهمية بعد اليقظة الاستراتيجية، فبالرغم من أن اليقظة الاستراتيجية كمصطلح ومفهوم لم يكن محدد المعالم لدى أغلب الأفراد المشكلين لعينة الدراسة، إلا أنه بعد الاستفسار تبين أن خلية اليقظة ليست موجودة بهذه التسمية، على الأقل في مؤسسة واحدة وهي مؤسسة عمومية انتاجية، بها ما أطلق عليها "خلية السهر"، ووظيفتها الأساسية هو تكليف أحد العاملين في المؤسسة بالبحث عن المعلومات، وتقديم في النهاية تقرير للإدارة العليا دون اشراك هذه المعلومة مع مختلف المستويات الادارية. وهي نتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-20): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "اليقظة الاستراتيجية"

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	تراقب المؤسسة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.	17	48	32	7	1	3.70	0.856	3	مرتفعة
02	تتابع المؤسسة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبرنامج من خلال التركيز على: <ul style="list-style-type: none"> ▪ البيئة التنافسية ▪ البيئة التسويقية 	30	27	46	2	0	3.81	0.878	2	مرتفعة
		31	27	45	8	0	3.83	0.882	1	مرتفعة
		25	25	52	3	0	3.69	0.870	5	مرتفعة

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

متوسطة	10	0.789	3.38	1	4	67	20	13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ البيئة الاقتصادية ▪ البيئة السياسية والقانونية ▪ البيئة التكنولوجية ▪ المالية ▪ الثقافية والاجتماعية 		
مرتفعة	6	0.832	3.65	0	1	58	23	23			
مرتفعة	8	0.829	3.59	0	1	63	19	22			
متوسطة	12	0.672	3.28	1	2	77	17	8			
متوسطة	16	0.895	3.12	4	18	50	27	6	03	تهتم المؤسسة بالإشارات الضعيفة التي تنبئ بالمتغيرات البيئية.	
متوسطة	11	0.942	3.36	3	14	41	36	11	04	المؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية على التعرف واكتشاف اشارات الانذار المبكرة.	
متوسطة	15	1.001	3.13	6	16	53	18	12	05	المؤسسة تلجأ الى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية.	
متوسطة	13	0.858	3.23	3	15	47	35	5	06	لدى المؤسسة ارادة لتصميم خلية لليقظة الاستراتيجية.	
متوسطة	9	1.042	3.39	7	11	33	42	12	07	المؤسسة تشترك مواردها البشرية في البحث، استغلال ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.	
مرتفعة	7	0.856	3.64	0	6	46	33	20	08	قبل اطلاق مشروع جديد، المؤسسة تعالج الجوانب التالية:	
مرتفعة	4	0.865	3.70	1	1	50	29	24		<ul style="list-style-type: none"> ▪ كفاءات تداول وتخزين المعلومات الاستراتيجية. ▪ سياسات الاتصال المصاحبة للمشروع. 	
مرتفعة	3	0.923	3.73	1	8	32	41	23	09	تعتمد المؤسسة على برامج معلوماتية للبحث، الحصول وتحليل المعلومات الاستراتيجية	
متوسطة	14	0.998	3.18	7	15	43	32	8	10	توجد خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.	
مرتفعة		0.43737	3.4947	البعد الأول							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بـ "أمنية المعلومات الاستراتيجية "

بعد عرض وتحليل الفقرات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، حيث تعد هذه الاخيرة كأول تقنية سيطرة على المعلومة الاستراتيجية، وجب أن تكون هناك حماية لهذا النوع من المعلومات، وهنا تضاف تقنية أخرى والممثلة في توفير وسائل لضمان أمنها. فمن خلال الجدول رقم (4-21) التالي يتضح أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مستوى تعرضها لجرائم معلوماتية كان متوسطا، ولقد سجلت الفقرات

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

المتعلقة بالتجسس الصناعي والالكتروني، التنصت، سرقة، تدمير أو فقدان معلومات استراتيجية، وتسريب الاسرار المهنية والبيانات الشخصية، المراتب الأخيرة في الفقرات المكونة للاستبانة والمتوسط الحسابي لها تراوح بين 2.72 و 2.90 بينما الانحراف المعياري سجل قيما بين 0.852 و 1.097 . وهذا قد يدل على ارتفاع مستوى الحيطة لدى متخذي القرارات الاستراتيجية وتبنيهم سياسة لتوفير أمنية وسلامة المعلومات الاستراتيجية لديهم.

وما يؤكد الافتراض السابق هو أن المؤسسات محل الدراسة توضح لمواردها البشرية أهمية حماية المعلومات الاستراتيجية من خلال تدريبهم، وهي العبارة التي كان متوسطها الحسابي مساويا لـ 3.52 وانحراف معياري بلغ 0.942، وهو مستوى مرتفع من الأهمية، فتدريب الموارد البشرية يكسبها معارف وكفاءات جديدة تتماشى والتطورات لاسيما التكنولوجية منها التي تمس بشكل مباشر بأمنية المعلومات الاستراتيجية. والمعلومات الاستراتيجية في حدود علم الباحثة لها علاقة مباشرة بالقسم أو الوظيفة التي تعنى بعملية ادارة النظام المعلوماتي في المؤسسة الاقتصادية، لهذا امتلاك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لإدارة خاصة بأنظمة المعلومات من شأنه أن يرفع من مستوى ضمان أمنية المعلومات الاستراتيجية، وفي هذا المجال سجلت المؤسسات محل الدراسة متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ 3.66 وانحراف معياري قدر بـ 1.073. أما الفقرة المتعلقة بـ " المؤسسة تملك دليلا اجرائيا للوصول الى المعلومات الاستراتيجية" فالمؤسسات محل الدراسة كان مستوى موافقتها مرتفعا بمتوسط حسابي قدر بـ 3.46 وانحراف معياري بلغ 0.98.

وحماية المعلومات الاستراتيجية لا يتأتى إلا من خلال تطبيق وتوفير مجموعة من الوسائل الأمنية سواء المادية، البشرية أو التقنية. فمن حيث توفير الأمن المادي فاستجابات أفراد العينة بينت أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بدرجة مرتفعة جدا على حماية مصادر الطاقة الكهربائية بمتوسط حسابي بلغ 4.86 وانحراف معياري يساوي 0.940، بالإضافة الى اجراءات الوقاية من الحرائق التي حققت متوسطا حسابيا مرتفعا يقدر بـ 3.95 وانحراف معياري يساوي 0.994. أما الاجراءات الأمنية التي جاءت في ذيل ترتيب مستويات الأهمية بالنسبة للأمن المادي فتمثلت في التأكد من سلامة الاتصالات الهاتفية والاختيار الدقيق والمناسب للمبنى، وقد سجلت هاتان الفقرتان متوسطا حسابيا يساوي: 3.71 و 3.65 على الترتيب وبانحراف معياري يساوي: 0.885 و 0.940.

بالإضافة الى الأمن المادي، فإن الموارد البشرية بحاجة إلى الاستفادة من مجموعة من التدابير لأمنهم وحمايتهم داخل المؤسسات الاقتصادية، وهنا المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على التقليل من الأخطاء البشرية، وذلك من خلال البرامج التدريبية التي يستفيد منها المورد البشري، من خلال تسجيله لمتوسط حسابي يساوي 3.95 وبانحراف معياري يساوي 0.944، كما أن المؤسسات محل

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الدراسة توفر مجموعة من الاجراءات الأمنية لدخول وخروج الزوار بمتوسط حسابي مرتفع يساوي **3.83** وانحراف معياري قدره **0.945**، وهذا ما تم التأكد منه من خلال ملاحظة الباحثة لذلك عند قيامها بالدراسة الميدانية، والتي تدخل ضمن حماية المؤسسة من الممارسات غير القانونية، للتطفل أو التجسس عليها، وهذه الأساليب تم التطرق اليها في الفصل الثالث من الدراسة النظرية والمتعلقة بالهندسة الاجتماعية كأداة للحصول على المعلومة الاستراتيجية.

وفيما يخص التعاقد مع مؤسسات أمنية معلوماتية، فالمؤسسات محل الدراسة سجلت درجة موافقة متوسطة أي بمتوسط حسابي يساوي **3.29** وانحراف معياري يساوي **1.124**، وهذا ممكن أنه راجع لعدم حاجة مجموعة من المؤسسات محل الدراسة إلى توفير الأمن التقني خارجيا، والاعتماد على مواردها البشرية الداخلية ، الا أنه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الأفراد من مختلف المستويات الوظيفية في بعض المؤسسات، تبين أن هناك مجموعة من المؤسسات لاسيما الدولية منها تعتمد على مؤسسات دولية لتوفير برمجيات معلوماتية لحماية المعلومات الاستراتيجية لديها.

ولعل ما يؤكد التحليل السابق أن المؤسسات محل الدراسة توفر اجراءات تقنية لأمنية المعلومات الاستراتيجية والتي سجلت في أغلبها درجات موافقة مرتفعة تتراوح متوسطاتها الحسابية بين **3.54** و **3.76** وانحرافات معيارية تراوحت بين **0.966** و **0.981** وهي قيم تدل على انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة. في حين تتمثل هذه الاجراءات في: وسائل الأمن الخاصة بالتعريف، التحكم بالدخول الى الشبكة، ووسائل حماية سرية المعلومات الاستراتيجية. كما أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الوسيلة التي يمكن القول عنها أنها التقليدية واللازمة وهي ممثلة في الحراسة بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب **4.00** وانحراف معياري يساوي **0.909**. أما الوسائل الأخرى والمتمثلة في التقنية أكثر فالاعتماد عليها كان بمستوى أقل ويتعلق الأمر ب: **مركزية المفاتيح، أنظمة الانذار والدخول بكلمات السر.**

وتأتي الحماية القانونية للمعلومات الاستراتيجية لتكمل حماية وأمنية المعلومات الاستراتيجية، وذلك من خلال حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع وحقوق التأليف، محققة بذلك درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يساوي **3.48**.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-21): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "أمنية المعلومات

الاستراتيجية"

درجة الموافقة	الترتيب	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسطة	25	0.938	2.72	12	19	64	3	7	<p>تعرضت المؤسسة لمرة واحدة على الأقل لـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التجسس الصناعي أو الإلكتروني ▪ التنصت ▪ سرقة، تدمير أو فقدان معلومات استراتيجية ▪ تسريب الاسرار المهنية والبيانات الشخصية 	01
متوسطة	24	0.852	2.75	11	17	68	5	4		
متوسطة	22	1.097	2.90	14	17	48	17	9		
متوسطة	23	0.991	2.87	13	15	55	17	5		
مرتفعة	18	0.942	3.52	2	11	38	38	16	المؤسسة توضح وتشرح لمواردها البشرية أهمية حماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج تدريبية.	02
مرتفعة	13	1.073	3.66	5	10	24	43	23	المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات.	03
مرتفعة	20	0.98	3.46	4	8	46	30	17	المؤسسة تمتلك دليلا اجرائيا للوصول الى المعلومات الاستراتيجية.	04
مرتفعة	5	0.935	3.86	0	3	45	21	36	<p>المؤسسة توفر حماية لمقراتها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ السيطرة الخارجية على المبنى ▪ الاختيار الدقيق والمناسب للمبنى ▪ اجراءات للوقاية من الحرائق ▪ حماية مصادر الطاقة الكهربائية ▪ التأكد من سلامة الاتصالات الهاتفية ▪ التأكد من سلامة الحواسيب، الاجهزة ووسائط التخزين 	05
مرتفعة	14	0.940	3.65	1	3	56	17	28		
مرتفعة	3	0.994	3.95	0	2	36	24	41		
مرتفعة جدا	1	0.940	4.86	2	3	36	22	44		
مرتفعة	10	0.885	3.71	0	1	51	26	26		
مرتفعة	7	0.951	3.78	2	1	46	25	31		
مرتفعة	4	0.944	3.95	2	4	25	40	34	<p>المؤسسة تسهر على حماية وامن مواردها البشرية من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التقليل من الاخطاء البشرية ▪ محاربة الممارسات الاجتماعية للأخلاقية ▪ اجراءات أمنية للدخول والخروج خاصة الزوار. 	06
مرتفعة	9	1.015	3.76	3	4	39	28	31		
مرتفعة	6	0.945	3.83	1	2	45	23	34		
متوسطة	21	1.124	3.29	7	15	43	21	19	المؤسسة لها عقود عمل مع مؤسسات أمنية	07

معلوماتية.									
مرتفعة	16	0.981	3.54	2	7	52	20	24	08
مرتفعة	8	0.966	3.76	2	2	46	24	31	
مرتفعة	12	0.989	3.66	3	4	45	27	26	
مرتفعة	11	0.937	3.67	0	7	48	23	27	09
مرتفعة	17	1.001	3.53	2	8	52	18	25	
مرتفعة	2	0.909	4	0	1	40	22	42	
مرتفعة	15	0.913	3.62	1	3	56	20	25	
مرتفعة	19	1.020	3.48	6	5	45	31	18	10
مرتفعة	0.56051		3.597	البعد الثاني					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بـ "سياسات التأثير "

الجدول رقم(4-22) يقدم مجموعة من البيانات التي تعطي نظرة على مختلف سياسات التأثير المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لتكمل اليقظة الاستراتيجية وأمنية المعلومات الاستراتيجية والتي تتحكم وتسيطر على المعلومات الاستراتيجية والتي تدخل جميعها في اطار الذكاء الاقتصادي. وبعد سياسات التأثير في استبانة الدراسة حقق متوسطا حسابيا يساوي 3.276 أي ان درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، وبانحراف معياري يقدر بـ0.385، وفي الآتي عرض للبيانات الاحصائية المتعلقة بالبعد.

وفي الفقرة المتعلقة بـ "المؤسسة تواجه ضغوطات من شأنها ان تؤثر على سمعتها"، فهي فقرة بينت أن المؤسسات محل الدراسة لا تواجه بشكل كبير ضغوطات سواء من مراكز البحث، المدارس العليا أو الجامعات، ونفس الملاحظة تطبق على الجمعيات والانترنت. حيث بلغت المتوسطات الحسابية قيما بين 2.60 و 3.21 وهي درجة موافقة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة، وهذا إنما يدل على ضعف العلاقة المتبادلة بين المؤسسات محل الدراسة والجهات التي من شأنها تؤثر على قراراتها بالإيجاب أو بالسلب.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وفي حالة تعرض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لأزمة معينة، فهي تتعامل معها من خلال انتهاج استراتيجيات مختلفة، ولعل الموافقة كانت مرتفعة بالنسبة لانتهاج المؤسسات لسياسة الاتصال مع جميع أطراف الأزمة بمتوسط حسابي يساوي 3.50 وانحراف معياري قدره 0.921. تليها سياسة تقديم إفادات مطمئنة بمستوى متوسط مسجلة بذلك متوسطا حسابيا يساوي 3.26 وانحراف معياري 0.971. أما السياسات التي لم تحقق درجة موافقة مرتفعة فهي تتمثل في التحفظ على المعلومات المتعلقة بالأزمة بمتوسط حسابي يساوي 3.18 وانحراف معياري يقدر بـ 0.918، ونفس الملاحظة بالنسبة لسياسة التكذيب بمتوسط حسابي 2.9 وانحراف معياري بلغ 0.950. كما أن سياسة اتباع الصمت وغياب أي نوع من الاتصالات كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، وتشارك هذه الفقرة مع فقرة عدم القدرة على تقديم المعلومات الأساسية. وكاستنتاج عام متعلق بالسياسات التي سجلت موافقة متوسطة فهذا يدل على أن المؤسسة لا تحاول الهروب من الاتصال بأطراف الأزمة، أو أنها تقدم معلومات مغلوبة وهذا يحسب كنقطة قوة لكيفية مشاركة المؤسسات محل الدراسة لمختلف المعلومات في حال تعرضها لأزمة معينة.

إلا أن المؤسسات محل الدراسة مستوى عملها على انشاء، المحافظة والمشاركة في شبكات خارج إطار العمل يبقى متوسطا بمتوسط حسابي مساوٍ لـ 3.26 وانحراف معياري يقدر بـ 0.971، لكنها سجلت درجة موافقة مرتفعة في الفقرة المتعلقة بالعضوية في جمعيات أو هيئات مهنية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.45، وانحراف معياري يساوي 0.866، فالانضمام الى جمعيات مهنية من شأنه أن يشكل فرصة لمتخذي القرارات الاستراتيجية لإمكانية الحصول على معلومات استراتيجية لاسيما اذا كانت هناك مؤسسات منافسة لها.

ولما كانت المؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات التكنولوجية لاسيما الرقمية منها، فإن سياسات التأثير لها جانب آخر وتمثل في سياسات التأثير الرقمية، وهنا المؤسسات محل الدراسة كانت درجة موافقتها مرتفعة بالنسبة للفقرة "المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها، وتشارك في المدونات، المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي"، بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري بلغ 0.929، وهذه الاستراتيجية تحتاج إلى توفر وسائل للحفاظ على ما يسمى بالسمعة الرقمية وهذا من خلال تقنيات معلوماتية من خلال مواقع انترنت مخصصة للرد في حال تعرض المؤسسة لهجوم خاصة من المدونات وشبكات التواصل الاجتماعي، وهذه الفقرة سجلت متوسطا حسابيا قدره 3.58 وانحراف معياري 0.852.

كما أن سياسات التأثير تعتمد على أدوات والتي من أهمها مراكز البحث واللوبيات ذات الطابع السياسي خاصة، وهنا فيما يخص الفقرة "المؤسسة على استعداد للجوء الى مكتب استشارات، مراكز بحث، أو صانعي القرار السياسي للدفاع عن مصالحها والتأثير على الرأي العام" فالمؤسسات حققت متوسطا حسابيا مرتفعا يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يساوي 0.840. كما أن الفقرة "تستفيد المؤسسة من انضمامها الى تجمع مهني" احتلت غرف التجارة المرتبة الأولى من حيث المنظمات التي تولي

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

المؤسسات محل الدراسة أهمية للانضمام إليها والاستفادة من المزايا التي توفرها، أما المتوسط الحسابي المسجل فبلغ **3.66** وانحراف معياري يساوي **0.949**. في حين المنظمات الأخرى فسجلت استجابات متوسطة والمتمثلة في الباترونا، النوادي المهنية، والشبكات الاجتماعية بمتوسطات حسابية تتراوح بين **3.24** و**3.37**. في حين المنظمات والجمعيات الدولية فكان مستوى الاستجابة مرتفعا، وهذا نظرا لأن بعض المؤسسات لاسيما الدولية منها تتعاون دوليا مع هذا النوع من المنظمات وبمتوسط حسابي **3.41** وانحراف معياري قدره **0.851**.

من جهة أخرى فإن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مستوى مشاركتها في مختلف الملتقيات، الايام الدراسية والمؤتمرات كان مرتفعا لما لهذه المناسبات من دور في التعرف على آخر المستجدات في مجال عمل المؤسسة الاقتصادية، والاستفادة أكثر من آراء الخبراء والاكاديميين ، بالإضافة الى مشاركة التجارب الميدانية، ولهذا فان لهذه المشاركة علاقة بحصول المؤسسات الاقتصادية على المعلومات الاستراتيجية. والفقرة المعبرة عن هذا والمتمثلة في "المؤسسة تشارك بفاعلية في مختلف الملتقيات، الايام الدراسية، والمؤتمرات" حققت متوسطا حسابيا مساوٍ لـ **3.91** وانحراف معياري قدره **0.889**. أما الفقرة " المؤسسات تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات في غير نشاط عملها" فكان متوسطها الحسابي يقدر بـ **3.49** وانحراف معياري يقدر بـ **0.962**، والذي يؤكد هذا المستوى من الموافقة هو أن مثلا مؤسسة لافارج أقامت اتفاق تعاون مع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا من أجل ربط المحيط العلمي بالمحيط الاقتصادي الميداني .

الجدول رقم (4-22): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد "سياسات التأثير"

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الموافقة					العبارة	رقم العبارة
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
منخفضة	21	0.827	2.60	13	24	62	4	2	المؤسسة تواجه ضغوطات من شأنها ان تؤثر على سمعتها من طرف: <ul style="list-style-type: none"> ▪ مراكز البحث، المدارس العليا والجامعات. ▪ الجمعيات ▪ الانترنت (مواقع الكترونية لمؤسسات منافسة، مدونات، منتديات وشبكات التواصل الاجتماعي). 	01
متوسطة	20	0.697	2.63	9	24	70	1	1		
متوسطة	15	1.107	3.21	9	12	48	20	16		

الفصل الرابع..... الدراسة الميدانية

متوسطة	18	1.001	2.81	15	14	57	14	5	02	عندما تتعرض المؤسسة لأزمة معينة، تتعامل معها من خلال انتهاج الاستراتيجيات التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ اتباع الصمت وغياب اي نوع من الاتصالات الداخلية او الخارجية ▪ التكذيب ▪ تقديم افادات مطمئنة ▪ عدم القدرة على تقديم المعلومات الاساسية ▪ التحفظ على المعلومات المتعلقة بالأزمة ▪ الاتصال مع جميع اطراف الازمة
متوسطة	17	0.950	2.90	11	14	61	13	6	03	المؤسسة تعمل على انشاء، المحافظة والمشاركة في شبكات خارج اطار العمل.
متوسطة	12	0.971	3.26	7	4	63	17	14		
متوسطة	19	0.793	2.79	10	14	71	8	2	04	المؤسسة عضو في جمعيات أو هيئات مهنية
متوسطة	16	0.918	3.18	6	7	65	16	11		
مرتفعة	6	0.921	3.50	3	3	56	24	19	05	المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها، وتشارك في المدونات، المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي.
متوسطة	14	0.906	3.21	6	6	63	20	10		
مرتفعة	8	0.866	3.45	4	4	48	39	10	06	المؤسسة تمتلك وسائل للحفاظ على سمعتها الرقمية في حال تعرضها لهجوم.
مرتفعة	5	0.929	3.57	3	7	38	41	16		
مرتفعة	4	0.852	3.58	1	5	48	34	17	07	المؤسسة على استعداد للجوء الى مكتب استشارات، مراكز بحث ، أو صانعي القرار السياسي للدفاع عن مصالحها والتأثير على الرأي العام.
مرتفعة	2	0.840	3.71	2	1	41	42	19		
مرتفعة	3	0.949	3.66	3	4	41	35	22	08	تستفيد المؤسسة من انضمامها الى تجمع مهني من خلال المنظمات التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ غرف التجارة ▪ الباترونا ▪ نوادي مهنية ▪ شبكات اجتماعية ▪ منظمات وجمعيات دولية
متوسطة	11	0.862	3.33	2	5	70	12	16		
متوسطة	13	0.838	3.24	4	3	74	12	12		
متوسطة	10	0.943	3.37	4	5	61	18	17		
مرتفعة	9	0.851	3.41	2	2	69	15	17		
مرتفعة	1	0.889	3.91	0	5	31	37	32	09	المؤسسة تشارك بفاعلية في مختلف الملتقيات، الايام الدراسية، والمؤتمرات
مرتفعة	7	0.962	3.49	3	10	41	35	16		
متوسطة		0.385	3.276	البعد الثالث						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وبالرجوع إلى قيمة المتوسط الحسابي المسجل بالنسبة للمحور الثالث ككل والمتمثلة في 3.4626، يمكن القول أن تقنيات الذكاء الاقتصادي من يقطعة استراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير قد حققت مستوى موافقة مرتفعا، وهذا ما يؤكد ما تم التطرق إليه سابقا أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمارس في الحقيقة تقنيات الذكاء الاقتصادي دون معرفتها الكافية لمفهوم الذكاء الاقتصادي. وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-23): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور الثالث

المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
	3.4626	0.39250	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

رابعا: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور " صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي " محور صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي جاء لتبيان علاقة ممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير) بتحقيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للتنافسية، وهنا كما تم التطرق إليه سابقا في الدراسة النظرية أين تم توضيح كيف أن للذكاء الاقتصادي دور في صناعة ودعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية. وهنا يأتي الجدول رقم (4-24) ليعرض البيانات الاحصائية التي تم التوصل إليها والخاصة بالمحور الأخير من أداة الدراسة.

الجدول رقم (4-24): القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور " صناعة مؤسسة تنافسية

في إطار الذكاء الاقتصادي "

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
01	بهدف دعم تنافسيتها تعمل المؤسسة على الاستعداد للتغيرات البيئية من خلال اعتمادها على:	24	23	51	7	0	3.61	0.915	11	مرتفعة
	▪ تقييم امكانات المنافسين وتحليلهم.	29	36	36	4	0	3.86	0.871	3	مرتفعة
	▪ دراسة السوق من مختلف جوانبه.	19	20	59	7	0	3.49	0.867	15	مرتفعة
	▪ دراسة القوانين المرتبطة بحماية البيئة.									

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

مرتفعة	10	0.904	3.61	0	5	56	19	25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ متابعة المستجندات المالية. ▪ التقاط الاشاعات التي تؤثر على سمعة المؤسسة.
مرتفعة	14	0.856	3.49	1	5	58	24	17	
مرتفعة	6	0.932	3.70	1	7	39	34	24	02
مرتفعة	12	0.917	3.59	1	4	56	20	24	المؤسسة تركز البحث عن المعلومات الاستراتيجية بهدف الرفع من تنافسيتها من خلال:
مرتفعة	7	0.882	3.68	0	4	51	25	25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاستعداد للمفاجآت ▪ استباق تحولات المتغيرات البيئية ▪ مقارنة نفسها مع مؤسسات أخرى ▪ مفاجأة منافسيها.
مرتفعة	13	0.910	3.53	1	5	58	19	22	
مرتفعة	2	0.808	3.96	1	3	21	54	26	03
مرتفعة	4	0.896	3.75	1	4	40	35	25	المؤسسة تسهر على حماية وامنية المعلومات الاستراتيجية لدورها في خلق الميزة التنافسية
مرتفعة	9	0.886	3.66	2	4	41	39	19	04
مرتفعة	4	0.837	3.83	2	0	35	45	23	المؤسسة تمتلك استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية.
مرتفعة	1	0.784	4.04	0	1	27	44	33	05
مرتفعة	8	0.814	3.68	0	1	54	28	22	المؤسسة تمارس تأثيرا لدعم والمحافظة على مصالحها. (جمعيات، وزارات، الادارات العمومية، مؤسسات ضبط ومراقبة الجودة،...الخ)
مرتفعة	5	0.847	3.73	0	2	49	29	25	06
مرتفعة									المؤسسة تتمتع بسياسات اتصالات لترقية تنافسيتها
مرتفعة									07
مرتفعة									المؤسسة تقوم ببناء علاقات متينة مع اصحاب المصالح بطريقة تخدم أهدافها من خلال:
مرتفعة									<ul style="list-style-type: none"> ▪ سياسات الاتصال ▪ التفاوض ▪ التعاقد معهم
مرتفعة		0.6192	3.723						المحور الرابع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفي قراءة للجدول السابق يتضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور كانت ذات درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يعكس أهمية ممارسة الذكاء الاقتصادي من خلال تقنياته المختلفة. وتأتي اليقظة الاستراتيجية لتعبر عنها الفقرتان 1، 2، من الجدول السابق. والفقرة الاولى والمتعلقة أكثر بتحديد أي شكل من أشكال اليقظة الاستراتيجية تطبقها أكثر المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهنا دراسة السوق من مختلف جوانبه جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي 3.86 وانحراف معياري قدر بـ0.871،

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وهي الفقرة التي تمثل اليقظة التجارية أو التسويقية. أما الملاحظ أيضا أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تركز بالشكل الكافي على باقي أشكال اليقظة الاستراتيجية بالرغم من درجة الموافقة المرتفعة وهذه الأشكال تتمثل في: اليقظة المالية، اليقظة التنافسية، يقظة الصورة أو السمعة، واليقظة البيئية.

كما أن اليقظة الاستراتيجية تسهم في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تركيز بحثها على المعلومات الاستراتيجية، وذلك بهدف الاستعداد للمفاجآت لاسيما الاستراتيجية منها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال استشعار التهديدات المحتملة، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة **3.70** وانحراف معياري مساوٍ لـ **0.932**، وهي الفقرة التي سجلت درجة موافقة مرتفعة مقارنة بالخيارات الأخرى المتعلقة بالفقرة. كما أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بمقارنة نفسها مع مؤسسات أخرى وهو ما يطلق عليه بأسلوب المقارنة المرجعية، والتي تعد أداة لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي الرفع من جودة المنتج أو الخدمة، محققة بذلك مزايا تنافسية، وفي هذا الصدد سجل متوسط حسابي يساوي **3.68** وانحراف معياري يقدر بـ **0.882**. كما أن المؤسسات محل الدراسة سجلت درجات موافقة مرتفعة بالنسبة لكل من استباق تحولات المتغيرات البيئية ومفاجأة منافسيها، بمتوسطين حسابيين بلغا على الترتيب: **3.59** و **3.53**.

كما أن تنافسية المؤسسة الاقتصادية يعتمد تحقيقها أيضا على توفير وضمان سلامة وأمنية المعلومات الاستراتيجية، وفي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة هناك درجة موافقة مرتفعة فيما يخص دور حماية وأمنية المعلومات الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية وبالتالي الرفع من تنافسياتها مسجلة بذلك متوسطا حسابيا يساوي **3.96** وانحراف معياري قدره **0.808**، كما أن هذه الحماية لا يمكن أن تتحقق دون وجود استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية، وهو ما تمت الموافقة عليه بمستوى مرتفع بلغ **3.75** وانحراف معياري يقدر بـ **0.896**.

ولسياسات التأثير بدورها مساهمة في دعم ومحافظة المؤسسات محل الدراسة على مصالحها بعلاقاتها المختلفة التي يمكن أن تربطها سواء مع الجمعيات، الوزارات أو الإدارات العمومية، وذلك من خلال انتهاج سياسات اتصالات فعالة وكفؤة من أجل ترقية تنافسياتها. ولقد حققت المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في الفقرتين رقم **5** و **6** متوسطات حسابية مرتفعة مساوية لـ **3.66** و **3.83** على الترتيب، وكان التشتت منخفضا فيما يخص إجابات أفراد عينة الدراسة بانحرافين معياريين قدرا بـ **0.886** و **0.837**.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

وسياسات التأثير لها علاقة مباشرة كما تمت الإشارة إليه في الفصل الثالث بأصحاب المصالح، وهذه العلاقة تأخذ أشكالاً مختلفة من أهمها سياسات الاتصال، التفاوض والتعاقد معهم. وكانت سياسات الاتصال من أكثر الأدوات موافقة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع ذي قيمة تبلغ **4.04** وانحراف معياري يساوي **0.784**. أما التفاوض والتعاقد مع أصحاب المصالح فكانتا أقل موافقة من سياسات الاتصال بمتوسطين حسابيين يساويان على التوالي: **3.68** و **3.73** وانحرافين معياريين بلغا: **0.814** و **0.847**.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة احصائيا، وقياس استجابات الأفراد نحو محاورها وأبعادها، تأتي مرحلة جد مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها. وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق أولا إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، مروراً بالتذكير بهذه الفرضيات، وبعدها التحقق منها.

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استخدام الأساليب الاحصائية اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات المصاغة لغرض التوصل الى اجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، يجب التعرف أولا على طبيعة التوزيع الاحتمالي لتحديد الاختبارات الاحصائية المناسبة. ولقيام بذلك سيتم الاعتماد على اختباري كولموغوروف -سمير نوف Kolmogorov-Smirnov وشبيرو - ويلك Shapiro-Wilk حسب عدد الحالات.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيري قطاع وطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير القطاع

الجدول (4-25) يظهر نتائج الاختبارين والخاصة بمحاور الدراسة تبعا للقطاع الذي تنتمي اليه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاعتماد على اختباري كولموغوروف سمير نوف Kolmogorov-Smirnov وشبيرو ويلك Shapiro-Wilk.

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير القطاع

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			القطاع	محاور الدراسة
Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.		
,084	68	,200 [°]	,983	68	,504	انتاجية	المحور الأول
,204	37	,000	,880	37	,001	خدمات	
,127	68	,008	,940	68	,003	انتاجية	المحور الثاني
,132	37	,103	,968	37	,361	خدمات	
,148	68	,001	,896	68	,000	انتاجية	المحور الثالث
,151	37	,032	,950	37	,098	خدمات	
,139	68	,002	,832	68	,000	انتاجية	المحور الرابع
,107	37	,200 [°]	,896	37	,002	خدمات	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ولتحديد طبيعة توزيع البيانات في كل محور من محاور الدراسة يتم الاعتماد على اختبار كولموغوروف سمير نوف اذا كانت الحالات يفوق عددها الـ 50 حالة كما هو الحال بالنسبة لعدد

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

حالات المؤسسات الانتاجية. بالإضافة الى اختبار شبيرو ويلك للحالات التي تقل عن العدد 50. وبالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن البيانات في مجملها لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة في الجدول وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة والمقدرة بـ $\alpha=0.05$. فاذا كانت قيمة مستوى الدلالة في الفئتين أو كليهما أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ، وهو ما تحفقه بيانات الدراسة، لهذا سوف يتم الاعتماد على اختبار مان ويتني Mann-Whitney وهو من الاختبارات اللامعلمية لاختبار عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق أم لا تعزى للقطاع.

2- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لطبيعة الملكية

للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات في استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة والتي يمكن أن تعزى لخاصية طبيعة الملكية، يجب أولاً التحقق من طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات. ولأن عدد الحالات التي تندرج ضمن طبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة -عمومية، خاصة ومختلطة- أقل من 50 حالة فسوف يتم الاعتماد فقط على اختبار شابيرو ويلك. والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية

Shapiro-Wilk			طبيعة الملكية	محاور وأبعاد الدراسة
Statistiques	ddl	Sig.		
,979	49	,509	عمومية	المحور الأول
,959	30	,289	خاصة	
,955	26	,309	مختلطة	
,968	49	,204	عمومية	المحور الثاني
,984	30	,914	خاصة	
,956	26	,324	مختلطة	
,931	49	,007	عمومية	المحور الثالث
,963	30	,368	خاصة	
,934	26	,096	مختلطة	
,958	49	,079	عمومية	المحور الرابع
,962	30	,347	خاصة	
,866	26	,003	مختلطة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وحسب بيانات الجدول السابق فإن بيانات المحورين الأول والثاني تتبع التوزيع الطبيعي في كافة الفئات كون قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية لمقارنة متوسطات أكثر من عينيتين مستقلتين والمتمثلة أساساً في اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA. بينما المحوران الثالث والرابع فبياناتهما لا تتبع التوزيع الطبيعي كون قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05، لذلك سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في اختبار كروسكال واليس.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات الوظيفية

سيتم في الآتي اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات الوظيفية، وهنا تم الاعتماد على المتغيرات الوظيفية للاعتقاد ان المتغيرات الديمغرافية لن يكون لها التأثير المهم على استجابات الافراد نحو محاور الدراسة مقارنة بتلك المتغيرات الوظيفية التي يحتمل أن تؤثر على هذه الاستجابات وبالتالي امكانية وجود فروق جوهرية.

1- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

من الجدول (4-27) الموالي يتبين أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يستدعي استخدام اختبار كروسكال واليس لاحقا لتحليل الفروق المعنوية في استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي ذي الخمس فئات.

الجدول رقم (4-27) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

Shapiro-Wilk			المؤهل العلمي	المحور
Statistiques	ddl	Sig.		
,938	24	,145	مستوى ثانوي فاقل	المحور الاول
,950	45	,052	ليسانس	
,991	25	,997	مهندس	
,751	8	,008	دراسات عليا ماستر	
,947	3	,554	دراسات عليا ماجستير	
,944	24	,197	مستوى ثانوي فاقل	المحور الثاني
,928	45	,008	ليسانس	
,982	25	,916	مهندس	
,904	8	,316	دراسات عليا ماستر	
,916	3	,439	دراسات عليا ماجستير	
,930	24	,097	مستوى ثانوي فاقل	المحور الثالث
,813	45	,000	ليسانس	
,959	25	,401	مهندس	
,962	8	,827	دراسات عليا ماستر	
,987	3	,780	دراسات عليا ماجستير	
,939	24	,157	مستوى ثانوي فاقل	المحور الرابع
,674	45	,000	ليسانس	
,945	25	,190	مهندس	
,836	8	,068	دراسات عليا ماستر	
1,000	3	1,000	دراسات عليا ماجستير	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

2- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الأقدمية في المؤسسة الحالية

من خلال ما يقدمه الجدول التالي من نتائج، فإنه يلاحظ أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لجميع محاور الدراسة، وهذا ما يتطلب استخدام الاختبار اللامعلمي كورسكال واليس لتحديد مدى وجود فروق معنوية تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة الحالية في استجابات الافراد نحو محاور الدراسة.
الجدول رقم (4-28) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير الأقدمية في المؤسسة الحالية

Shapiro-Wilk			الأقدمية في المؤسسة الحالية	المحور
Statistiques	ddl	Sig.		
,940	48	,016	اقل من 5 سنوات	المحور الاول
,882	13	,075	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
,894	11	,157	من 11 سنة الى 15 سنة	
,946	33	,102	اكثر من 15 سنة	
,956	48	,071	اقل من 5 سنوات	المحور الثاني
,937	13	,418	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
,978	11	,957	من 11 سنة الى 15 سنة	
,910	33	,010	اكثر من 15 سنة	
,885	48	,000	اقل من 5 سنوات	المحور الثالث
,883	13	,078	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
,947	11	,610	من 11 سنة الى 15 سنة	
,922	33	,021	اكثر من 15 سنة	
,761	48	,000	اقل من 5 سنوات	المحور الرابع
,847	13	,026	من 5 سنوات الى 10 سنوات	
,958	11	,741	من 11 سنة الى 15 سنة	
,923	33	,022	اكثر من 15 سنة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

يلاحظ من الجدول (4-29) أن البيانات بالنسبة للمحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك بالإمكان الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي المعلمي، في حين البيانات المتعلقة بالمحاور الثاني، الثالث والرابع فهي لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي اختبار كروسكال واليس اللامعلمي هو الأنسب.

الجدول رقم(4-29): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حسب المستوى الوظيفي

Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			المستوى الوظيفي	المحور
Statistiques	ddl	Sig.	Statistique s	ddl	Sig.		
,136	8	,200*	,959	8	,799	مدير	المحور الاول
,126	43	,086	,949	43	,053	رئيس قسم	المحور الاول
,079	54	,200*	,986	54	,756	رئيس مصلحة	
,170	8	,200*	,963	8	,837	مدير	المحور الثاني
,130	43	,064	,964	43	,192	رئيس قسم	
,140	54	,010	,911	54	,001	رئيس مصلحة	
,167	8	,200*	,966	8	,863	مدير	المحور الثالث
,167	43	,004	,854	43	,000	رئيس قسم	
,178	54	,000	,893	54	,000	رئيس مصلحة	
,235	8	,200*	,937	8	,584	مدير	المحور الرابع
,141	43	,032	,912	43	,003	رئيس قسم	
,185	54	,000	,755	54	,000	رئيس مصلحة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

نتائج الجدول رقم (4-30) تشير الى أن بيانات محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك فان اختبار الفرضيات سيعتمد على اختبار ويلكوكسن WILCOXON اللامعلمي لاختبار العينة الأحادية، بالإضافة الى معامل الارتباط سبيرمان. هذه النتائج موضحة كالتالي:

الجدول رقم(4-30): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			محاور الدراسة
Statistiques	ddl	Sig.	
,138	105	,000	اهتمام المؤسسة بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية
,096	105	,018	الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي
,102	105	,009	المحور الأول
,126	105	,000	طبيعة واهمية المعلومة الاستراتيجية
,122	105	,001	تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها

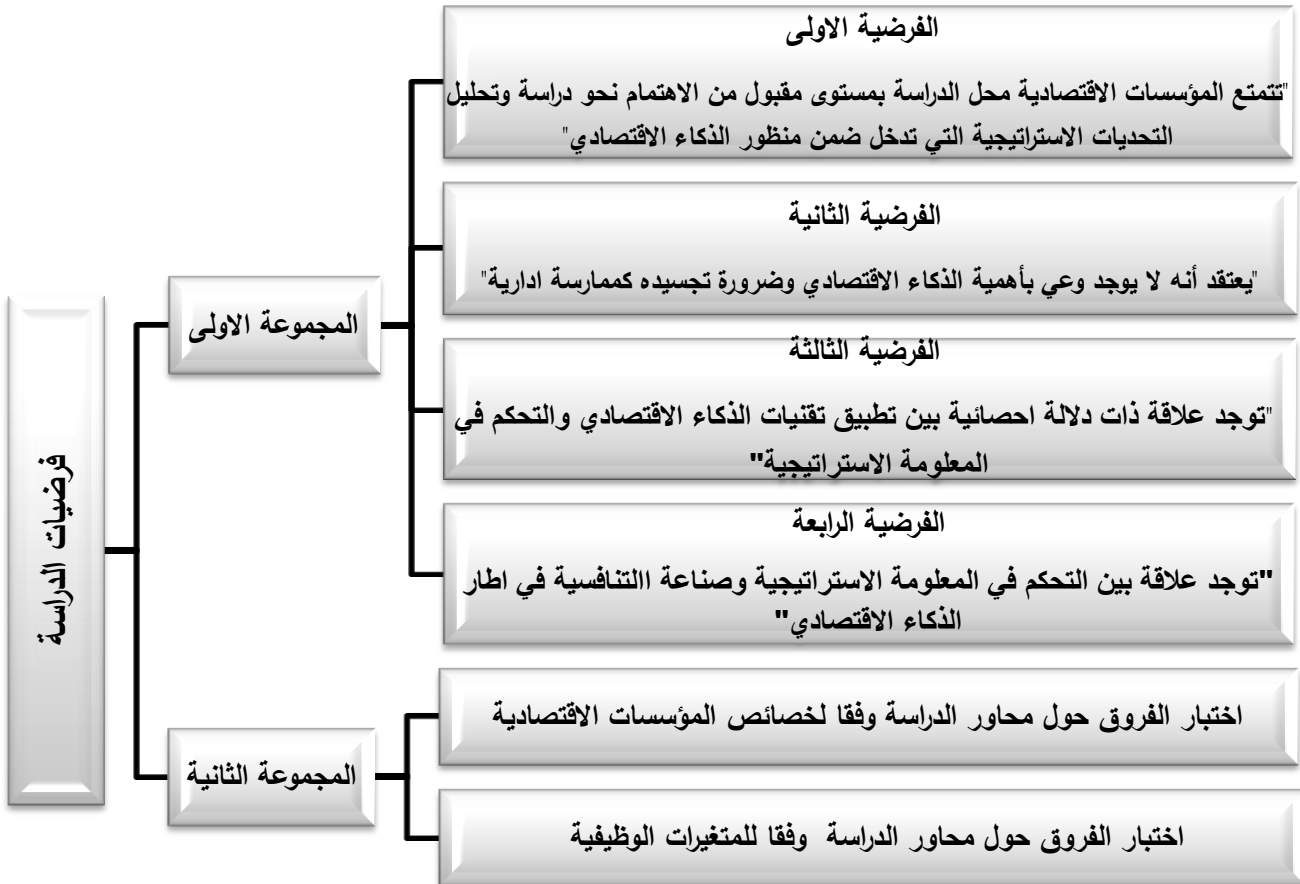
,114	105	,002	المحور الثاني
,103	105	,008	اليقظة الاستراتيجية
,146	105	,000	امنية المعلومات الاستراتيجية
,112	105	,002	سياسات التأثير
,134	105	,000	المحور الثالث
,128	105	,000	المحور الرابع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض البحث. هذه الفرضيات تم تقسيمها الى مجموعتين اثنتين، ولأجل التذكير بها سيتم تلخيصها وتوضيحها في الشكل التوضيحي التالي.

الشكل رقم(4-1): فرضيات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار المجموعة الأولى من الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى من هذه المجموعة في: " تتمتع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمستوى مقبول من الاهتمام لدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية التي تدخل ضمن منظور الذكاء الاقتصادي." ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة باختبار ويلكوكسن WILCOXON للعينة الأحادية، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-31): نتائج اختبار ويلكوكسن WILCOXON للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الحالات	
0.000	-7.803	4541.50	50.46	90	الوسيط-البعد الاول
		211.50	30.21	7	الفروق السالبة
				8	الفروق الموجبة
				105	الفروق المعدومة المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق ترتيب الفروق بين البيانات وبين الوسيط الافتراضي والذي حددت قيمته بـ3. فقد بينت النتائج أن هناك 90 حالة كانت الفروق سالبة أي أن مستوى الاهتمام بدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية كان مرتفعاً، في حين هناك 7 حالات فقط، أين كانت الفروق موجبة، و8 حالات لم تكن هناك فروق. كما أن قيمة مستوى الدلالة المسجلة كانت أقل من 0.05، وبالتالي الاقرار ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تولي اهتماما بدراسة التحديات الاستراتيجية في اطار الذكاء الاقتصادي.

وبالرجوع إلى طبيعة هذه التحديات الاستراتيجية، والتي تم تحديدها سابقا بتلك التي لها علاقة مباشرة بمضمون الذكاء الاقتصادي، والتي تشكل مصدر قلق وخطر بالنسبة لمتخذي القرار. ويمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تركز اهتماماتها على بعض هذه التحديات التي تم التطرق إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة، والتي تتمثل في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الكاملة، استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى تحدي تحقيق التنافسية. وهذا ما يؤكد ما تمت الإشارة إليه في الفصل الأول حيث أن التحديات الاستراتيجية بمختلف تصنيفاتها تعد بحق السمة المميزة للقرن الحادي والعشرين، لما تتمتع به من قوة تأثير على مختلف تقنيات وأساليب التسيير على المستوى التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية. وفي المؤسسات محل الدراسة تعد إدارة الجودة الشاملة تحدياً استراتيجياً، فكمهجه متكامل للأداء يعد مدخلاً للتفوق التنظيمي، وبالتالي التنافسية، وبالرجوع الى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، يمكن القول أنها تعد

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

رائدة في مجال النشاط الاقتصادي الذي تعمل به. فمؤسسات كمطاحن الحنّنة، حنّنة حليب، ماغراب بايب **Maghreb pipe** أو مؤسسة لافارج الدولية تعتبر إدارة الجودة مطلباً رئيسياً للتميز وهو ما تم الوقوف عليه أثناء المقابلات التي تم إجراؤها. كما أن التنافسية التي لها العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة تأتي كتحدٍ استراتيجي والذي يحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية.

غير أن الملاحظ أيضاً أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تولي اهتماماً مماثلاً بالتحديات الاستراتيجية التي لها علاقة بالجانب القيمي والأخلاقي للأعمال، بالرغم من المكانة التي تحتلها هذه التحديات في المجال الأكاديمي والبحثي، والتي سجلت نتائجها أن لها الأثر المباشر على الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية وجعلها متمكنة من تحقيق التميز التنظيمي. ولعل غياب أو ضعف المناخ الأخلاقي التنظيمي من شأنه أن يؤثر سلباً على عملية مواجهة التحديات الاستراتيجية سالفة الذكر.

ويظهر اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدراسة التحديات الاستراتيجية وتحليلها من خلال ما تعتمد عليه من نماذج استراتيجية لدراسة هذه التحديات، فمن خلال المقابلات المجرىة مع بعض المؤسسات الاقتصادية اتضح أن المؤسسات الاقتصادية المختلطة تعتمد بشكل كبير على نماذج تشخيص وتحليل استراتيجية، لاسيما البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرار والتي لم يفصح عنها نظراً لسرية التعامل معها. بالإضافة إلى اللجوء إلى مكاتب استشارات دولية والتعاون مع خبراء دوليين.

مما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى: " تتمتع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمستوى مقبول من الاهتمام لدراسة وتحليل التحديات الاستراتيجية التي تدخل ضمن منظور الذكاء الاقتصادي." تم التحقق منها وثباتها.

2- اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية من هذه المجموعة في: " يعتقد أنه لا يوجد وعي بأهمية الذكاء الاقتصادي وضرورة تجسيده كممارسة إدارية". واختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة باختبار ويلكوكسن **WILCOXON** للعينة الأحادية، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-32): نتائج اختبار ويلكوكسن **WILCOXON** للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الحالات	
0.000	-4.521	3168.00	47.28	67	الوسيط-البعد الثاني الفروق
		927.00	40.30	23	السالبة
				15	الفروق الموجبة
				105	الفروق المعدومة
					المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

يوضح الجدول السابق ترتيب الفروق بين البيانات وبين الوسيط الافتراضي والذي حددت قيمته بـ3. فقد بينت النتائج أن هناك 67 حالة كانت الفروق سالبة، أي أن درجة الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي وضرورة تجسيده كممارسة كانت مرتفعة، في حين هناك 23 حالة، أين كانت الفروق موجبة و15 حالة لم تكن هناك فروق. كما أن قيمة مستوى الدلالة المسجلة كانت أقل من 0.05، الأمر الي يوحي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على دراية وفهم للذكاء الاقتصادي واعتباره ممارسة ادارية جديدة بالتطبيق.

وبالرجوع إلى القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية، يتضح من النتائج السابقة أن الوعي هنا كان بدرجة متوسطة، هذا ما يدل على أن الذكاء الاقتصادي كمفهوم لا يحظى بدراسة متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وهذا ما يتفق مع المستوى المتوسط المسجل بخصوص توفر المعرفة الكافية بالذكاء الاقتصادي كمفهوم من قبل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما تؤكد أيضا تصريحات أفراد عينة الدراسة أثناء اجراء المقابلات، والتي كانت تبدأ دائما باستفسار الباحثة حول المصطلح، ما المقصود منه، ما أهميته، وما هي وظائفه.

بالإضافة الى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تضع ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أولوية استقطاب متخصصين في تقنيات الذكاء الاقتصادي، وفي اعتقاد الباحثة أن المؤسسات الاقتصادية لا يمكنها القيام بهذه العملية لعدم معرفتها وتحكمها في المفهوم، ولا تضع ضمن أولوياتها حضور المؤتمرات والأيام الدراسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي والمشاركة فيه. وهنا تطرح اشكالية أخرى حسب اعتقاد الباحثة وهي غياب أو ضعف العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والجامعة للمساهمة في التعريف بالممارسات الادارية الحديثة التي من شأنها أن تصنع الفارق تنظيميا. وليست مسؤولية الجامعة فقط بل تشترك معها مديرية الصناعة بالولاية للتحسيس بمثل هذه المواضيع الجديرة بالاهتمام والممارسة.

غير أن الملاحظ والذي يمكن أن يناقش ما سبق، هو أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أبدت اهتماما بالذكاء الاقتصادي من خلال المقابلات، وأقرت على أنها لا تدرك المعنى الحقيقي للمصطلح إلا أنها اكتشفت أنها تمارس تقنياته من يقظة استراتيجية، سياسات التأثير وضمان سلامة المعلومة الاستراتيجية، بالإضافة إلى امتلاكها للموارد المادية والبشرية التي تمكنها من تطبيق هذه الآلية. لهذا فإن الفرضية الثانية "يعتقد أنه لا يوجد وعي بأهمية الذكاء الاقتصادي وضرورة تجسيده كممارسة ادارية" تم اثباتها هي الأخرى بالرغم من تسجيل مستوى مرتفع في ادراك مضمون هذا المصطلح والمتمثل أساسا في تقنياته.

3- اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة من المجموعة الأولى في: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية". وللتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم الاستعانة بمعامل الارتباط سبيرمان لتبيان العلاقة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-33): نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان	العلاقة
0.000	0.701	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتحكم في المعلومة الاستراتيجية
0.000	0.487	علاقة أمنية المعلومات الاستراتيجية بالتحكم بالمعلومة الاستراتيجية
0.000	0.392	علاقة سياسات التأثير بالتحكم بالمعلومة الاستراتيجية
0.000	0.612	علاقة تقنيات الذكاء الاقتصادي بالتحكم بالمعلومة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتحكم في المعلومة الاستراتيجية مساوٍ لـ **0.701** ، وأن قيمة مستوى الدلالة مساوية للصفر وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد بـ **0.05**، وبالتالي هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية. ولعل تعزو الباحثة هذه العلاقة القوية إلى كون اهتمام اليقظة الاستراتيجية بطبيعة خاصة من المعلومات ألا وهي المعلومات الاستراتيجية، وما يؤكد ذلك نتائج كل من **LESKA** و **JAKOBIAK** على أن اليقظة الاستراتيجية تحصل وتستخدم معلومات استراتيجية استباقية بهدف التمكن من مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة وردود الافعال، وهو ما تم التطرق إليه في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

كما أن هناك علاقة موجبة بين أمنية المعلومات الاستراتيجية والتحكم فيها بمعامل ارتباط قدر بـ **0.487**، ولعل هذه العلاقة تعكس كيف أن توفير وبناء استراتيجية أمنية من شأنها أن تضمن حماية للمعلومة الاستراتيجية من خلال مختلف الأدوات سواء أكانت مادية، بشرية أو تقنية، وهنا تبرز عملية التحكم في المعلومة الاستراتيجية من خلال تأمين الحماية لها وجعلها في متناول متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ولسياسات التأثير كذلك من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا لها علاقة طردية بالتحكم في المعلومات الاستراتيجية مسجلة لمعامل ارتباط مساوٍ لـ **0.392**. ويعتقد أن طبيعة هذه العلاقة تفسر

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

يكون مختلف سياسات التأثير الهدف منها هو نشر المعلومات الاستراتيجية لأهداف محددة مسبقا وتوزع داخليا أو خارجيا، وهذه هي حقيقة التحكم في المعلومة الاستراتيجية والسيطرة عليها بغض النظر عن الدوافع سواء أكانت دفاعية أو هجومية، وهنا تتأكد مقولة François HUYGHE بأن " التأثير في اطار الذكاء الاقتصادي هو فن التصرف على ما يعرف ويؤمن به الآخرون"¹.

أما علاقة محور تقنيات الذكاء الاقتصادي ككل بالتحكم في المعلومة الاستراتيجية فهي علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط بلغ 0.612، وما يلاحظ أن اليقظة الاستراتيجية كانت علاقتها بعملية التحكم في المعلومة الاستراتيجية هي الأقوى مقارنة بتقنية أمنية المعلومة الاستراتيجية وسياسات التأثير في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وقد يعزى ذلك حسب اعتقاد الباحثة إلى كون سياسات التأثير خاصة - العلاقة الأضعف - لا يولى إليها اهتمام كافٍ من قبل متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ولا تحاول أن تجعل منها أداة لنشر وتوزيع المعلومة الاستراتيجية والتي قد ترجع إلى غياب أو تدني مستوى العلاقات بين هذه المؤسسات وأصحاب المصالح الداخليين منهم أو الخارجيين، والذين يشكلون قوة أساسية لا يمكن تجاهلها للقيمة المضافة لها في الأعمال، وهذا ما فسره القياس الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد سياسات التأثير، أين سجل درجة متوسطة تعود لضعف التعامل مع الفاعلين الذين من شأنهم أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لامتلاكهم مصلحة لتواجد هذه المؤسسات الاقتصادية في السوق.

وبالتالي يمكن القول أنه تم اثبات صحة الفرضية الثالثة "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية"

4- اختبار الفرضية الرابعة

تتمثل الفرضية الرابعة في: " توجد علاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في اطار الذكاء الاقتصادي"، ولاختبار هذه الفرضية والتحقق منها سيتم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

¹ François HUYGHE, Pourquoi l'influence 2, Op-Cit.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم(4-34): نتائج اختبار العلاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في اطار الذكاء الاقتصادي

العلاقة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
العلاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية في اطار الذكاء الاقتصادي	0.675	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول السابق أن هناك علاقة طردية وقوية بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة التنافسية، حيث كان معامل الارتباط مساويا لـ **0.675**، وبالتالي اثبات صحة الفرضية الرابعة. وبالرجوع الى الفرضية الثالثة أين تم اثبات أن تقنيات الذكاء الاقتصادي لها علاقة بالتحكم في المعلومة الاستراتيجية، يمكن اعتبار أن التحكم في المعلومة الاستراتيجية من شأنه أن يسهم في صناعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تنافسية، وهذا من خلال التحديد الدقيق لحاجة هذه المؤسسات للمعلومات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المضافة لها اذا ما تمت مشاركة هذه المعلومة الاستراتيجية مع مختلف الاقسام في المؤسسة الاقتصادية. فمشاركة المعلومات الاستراتيجية من شأنه أن يخفض من مستوى الصمت التنظيمي الذي تمت الإشارة اليه في الفصل الأول من هذه الدراسة. كما أن الاعتماد على مصادر رسمية وغير رسمية متنوعة يمكن من تدليل ظروف عدم التأكد والمخاطرة في عملية الحصول على المعلومات الاستراتيجية. في الوقت ذاته تحتاج هذه المصادر إلى عملية تقييم دقيقة من حيث ندرة المصدر، سهولة الوصول اليه، ولاسيما موثوقية المصدر نفسه.

لهذا فإنه يعتقد أن بالإمكان اعتبار التحكم في المعلومة الاستراتيجية وجها آخر لصناعة التنافسية من وجهة نظر الذكاء الاقتصادي، لمساهمته في التأثير على بقاء، نمو ونجاح المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تنظيميا، لاستغلالها الأمثل لمختلف مواردها بالاعتماد على المعلومة الاستراتيجية. مما سبق يتبين أن الفرضية الرابعة صحيحة وتم اثباتها وذلك في حدود علم الباحثة.

ثانيا: اختبار المجموعة الثانية من الفرضيات

تتعلق المجموعة الثانية من الفرضيات بمعرفة مدى تأثير المتغيرات الوظيفية بالإضافة الى متغيرات طبيعة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، على استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة الأربعة، لذلك سيتم تحليل مدى وجود اختلافات جوهرية أو فروق معنوية بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الاحصائية التي يوفرها برنامج SPSS، وفقا لنتائج اختبارات التوزيع الطبيعي التي تم القيام بها آنفا.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بهذه المجموعة في "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للقطاع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، والتي تتفرع عنها أربع فرضيات فرعية التي سوف يتم اختبارها بالاعتماد على الاختبار اللامعلمي مان ويتني، والتي نتائجه موضحة في الجدول (4-35). فبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بـ "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية تعزى للقطاع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". فتشير النتائج الى أن قيمة مستوى الدلالة بلغ 0.062 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وتكون قاعدة القرار قبول فرضية العدم والمتمثلة في عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول المحور الأول والتي يمكن أن تعزى الى القطاع بفئتيه سواء الانتاجية أو الخدمية.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق الذكاء الاقتصادي تعزى للقطاع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة " فقيمة مستوى الدلالة بلغت 0.612 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق معنوية في اجابات الأفراد حول هذا المحور تعزى إلى القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وهي نفس النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للمحورين الثالث والرابع وهما على الترتيب: تقنيات الذكاء الاقتصادي وصناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي، أين كانت قيمة مستوى الدلالة تفوق 0.05، وبالتالي لا توجد اختلافات نحو هذين المحورين يمكن أن تعزى إلى ما إذا كانت المؤسسة انتاجية أو خدمية.

الجدول رقم(4- 35): اختبار مان ويتني U de Mann-Whitney

المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
المحور الاول	980.500	0.062
المحور الثاني	1182.500	0.612
المحور الثالث	1141.000	0.432
المحور الرابع	1069.500	0.206

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبالتالي يمكن القول أن القطاع بفئتيه لا يمكن أن يؤثر على محاور الدراسة، لذلك الفرضية الرئيسية الأولى بالنسبة للمجموعة الثانية تم نفيها.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تتمثل الفرضية الرئيسية الثانية في "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى لطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". تشير نتائج الجدول الموالي إلى وجود اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحورين الأول والثاني والتي يمكن أن تعزى إلى خاصية طبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا ما تدل عليه نتائج تحليل التباين الاحادي، حيث أن قيمة **F** المحسوبة أكبر من قيمة **F** الجدولية لكلا المحورين، بالإضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من **0.05**، وبالتالي يمكن القول أن الفرضيتين الفرعيتين الاولى والثانية مثبتتان أي توجد فروق دالة احصائيا نحو مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية، بالإضافة الى وجود فروق دالة احصائيا حول التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق الذكاء الاقتصادي تعزى لخاصية طبيعة الملكية.

الجدول رقم (4-36): نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لطبيعة الملكية نحو المحور

الاول والمحور الثاني

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	2.956	2	1.478	6.095	0.003
	داخل المجموعات	24.733	102	0.242		
	المجموع	27.688	104	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	5.766	2	2.883	16.001	0.000
	داخل المجموعات	18.378	102	0.180		
	المجموع	24.144	104	-		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2، 102) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ولتحديد مصدر الاختلافات في اجابات أفراد العينة الخاصة بالمحورين الأول والثاني من الدراسة وفقا لطبيعة الملكية يتم استخدام اختبار ليفين لتجانس التباين لاختيار الاختبارات البعدية **Post Hoc** المناسبة لتحديد مصدر الفروق.

الجدول رقم (4-37): اختبار تجانس التباين

المحور	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
المحور الاول	7,409	2	102	,001
المحور الثاني	6,616	2	102	,002

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي يستنتج أن التباين بين الفئات الثلاث غير متساوٍ، وبالتالي اختيار إحدى الاختبارات البعدية، حيث تم الاعتماد على اختبار تامهان Tamhane لتحديد مصدر الفروق في الفئات الثلاثة. والجدول التالي يبين نتائج الاختبار المتعلقة بالمحورين الأول والثاني وذلك تبعا لفئات طبيعة الملكية.

الجدول رقم (4-38): اختبار Tahmane لتحليل الفروق المعنوية في الاستجابة نحو محوري الدراسة الاول والثاني تبعا لطبيعة الملكية

المحور	الملكية (I)	الملكية (J)	الفروق المتوسطة (I-J)	الخطأ المعياري	مجالات الثقة عند نسبة %95		مستوى الدلالة
					حدود دنيا	حدود قصوى	
المحور الأول	خاصة	عمومية	-,05447	,10625	-,3171	,2081	,941
	مختاطة	عمومية	-,40575*	,13858	-,7536	-,0579	,018
	عمومية	خاصة	,05447	,10625	-,2081	,3171	,941
	مختاطة	خاصة	-,35128	,15701	-,7401	,0376	,088
المحور الثاني	عمومية	مختاطة	,40575*	,13858	,0579	,7536	,018
	خاصة	مختاطة	,35128	,15701	-,0376	,7401	,088
	مختاطة	عمومية	-,26197*	,08461	-,4710	-,0530	,010
	عمومية	مختاطة	-,57852*	,12735	-,8994	-,2576	,000
المحور الثاني	عمومية	مختاطة	,26197*	,08461	,0530	,4710	,010
	خاصة	مختاطة	-,31655	,13970	-,6640	,0309	,084
	مختاطة	عمومية	,57852*	,12735	,2576	,8994	,000
	عمومية	مختاطة	,31655	,13970	-,0309	,6640	,084

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

يمثل الجدول السابق المقارنات الثنائية بين كافة المجموعات في كل من المحور الأول والمحور الثاني، والملاحظ من خلال نتائج الاختبار أن هناك اختلافات في الاستجابة وفقا ما إذا كانت المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة عمومية، خاصة أو مختلطة، ومن خلال قراءة الفروق في المتوسطات يظهر أن المؤسسات الاقتصادية المختلطة- الجانب الخاص هنا هو شريك أجنبي- سجلت أعلى فروق معنوية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة. تليها المؤسسات الخاصة فالمؤسسات العمومية.

ويستنتج من ذلك أن مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية يختلف حسب طبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والاختلافات تكون أكبر إذا ما تعلق الأمر بالمؤسسات الاقتصادية المختلطة، وهنا يأتي الشريك الأجنبي- هي شركات مع مؤسسات دولية- ليكون أكثر وعيا واهتماما بموضوع الذكاء الاقتصادي. ونفس الملاحظة يمكن أن تطبق على محور التحكم في المعلومة الاستراتيجية كمنطلق الذكاء الاقتصادي أين سجلت المؤسسات المختلطة فروقا أعلى مقارنة بالمؤسسات الخاصة والعمومية على التوالي.

أما بالنسبة للفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة فسيتم اختبار الفروق بالاعتماد على الاختبارات اللامعلمية وهذا طبقا لنتائج الجدول رقم(4-39) أين كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05. واختبار كروسكال واليس يعد من الاختبارات اللامعلمية لتحليل الفروق، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(4-39): نتائج اختبار كروسكال واليس

المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثالث	13.771	2	0.001
المحور الرابع	30.427	2	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يتضح أن هناك اختلافات جوهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحور المحور الثالث والمحور الرابع تعزى لطبيعة ملكية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بقيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبالتالي اثبات الفرضيتين الفرعيتين الثالثة والرابعة. ولمعرفة الفئة التي سجلت أعلى فرق معنوي يأتي الجدول الموالي ليضيف نتائج اضافية ومكاملة لنتائج كروسكال واليس.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-40): متوسطات الرتب لاستجابة افراد العينة حسب فئة طبيعة الملكية

متوسطات الرتب			المحور
مختلطة	خاصة	عمومية	
72.21	46.22	46.96	المحور الثالث
74.60	61.67	36.23	المحور الرابع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن متوسط الرتب للمؤسسات الاقتصادية المختلطة سجل أعلى قيمة مقارنة بالمؤسسات العمومية والخاصة، وهذا يدل على أن نسبة الموافقة على محور تقنيات الذكاء الاقتصادي ومحور صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي كانت مرتفعة مقارنة بالفئتين الأخريين. ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الطابع الدولي لبعض المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يجعل من الذكاء الاقتصادي وتقنياته جزءا مهما ورئيسيا ضمن الاستراتيجية العامة لهذا النوع من المؤسسات، وهذا ما تم التأكد منه عند اجراء المقابلات غير المنتظمة مع مديري فرعين لمؤسستين ذات طابع دولي والخاصة بعينة الدراسة الحالية. حيث أكدوا على أن الفرعين يدرجان الذكاء الاقتصادي كمنهجية عملية ضمن استراتيجية المؤسسة الأم.

من النتائج السابقة يتضح ان هناك اختلافات جوهرية نحو المحاور الاربعة، وبالتالي الفرضية الرئيسية الثانية تم التحقق من صحتها.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تتمثل الفرضية الرئيسية الثالثة في " توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". والنتائج الموضحة في الجدول (4-41) تبين عدم وجود اختلافات جوهرية في استجابة أفراد العينة نحو المحور الأول تعزى للمؤهل العلمي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة كانت 0.269 وهي أكبر من 0.05. ونفس النتيجة سجلت بالنسبة للمحور الثاني أين كانت قيمة مستوى الدلالة مساوية لـ 0.092. كما أن قيمة مستوى الدلالة المسجلة بالنسبة للمحور الثالث كانت أكبر من 0.05، وبالتالي الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة تم نفيها، لعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي.

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم(4-41): نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الاول	5.180	4	0.269
المحور الثاني	7.983	4	0.092
المحور الثالث	7.134	4	0.129
المحور الرابع	10.139	4	0.038

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في حين من الجدول السابق، يتضح أن الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في " توجد فروق ذات دلالة احصائية حول صناعة مؤسسة تنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي تعزى للمؤهل العلمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". ولمعرفة الفئة التي سجلت أعلى فرق معنوي يأتي الجدول الموالي ليضيف نتائج اضافية ومكاملة لنتائج كروسكال واليس.

الجدول رقم (4-42): متوسطات الرتب لاستجابة افراد العينة حسب فئة طبيعة الملكية

المحور	متوسطات الرتب			
	مستوى ثانوي فأقل	ليسانس	مهندس	دراسات عليا ماجستير
المحور الرابع	60,77	42,89	64,38	55,67

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من البيانات الموضحة في الجدول السابق، تظهر فئة "مهندس" الأعلى من حيث متوسط الرتب، وبذلك يمكن القول أن فئة "مهندس" كانت من أكثر الموافقين على فقرات المحور الرابع، والذي يرجع في حدود علم الباحثة إلى أن هذه الفئة تعد الأكثر دراية ميدانيا بالجانب التقني خاصة بالعملية الانتاجية. تليها فئة "المستوى الثانوي فأقل"، ثم فئة "الدراسات العليا ماجستير"، إلى غاية مستوى "الليسانس" الذي جاء في المرتبة الاخيرة. وبالتالي فإنه يمكن اعتبار ان الفرضية الرئيسية الثالثة تم التحقق من عدم صحتها.

4- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تتمثل الفرضية الرئيسية الرابعة في " توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للأقدمية في المؤسسة الحالية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، ويتضح من الجدول

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

(4-43) أنه لا توجد اختلافات جوهرية يمكن أن تعزى لمتغير الأقدمية في المؤسسة الحالية من خلال قيم مستويات الدلالة المسجلة والتي فاقت مستوى الدلالة 0.05، مما يعني جميع الفرضيات الفرعية الأربعة تم نفيها. وبالتالي الفرضية الرئيسية الرابعة غير صحيحة.

الجدول رقم (4-43): نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير الأقدمية في المؤسسة الحالية

المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول	4.362	3	0.225
المحور الثاني	6.359	3	0.095
المحور الثالث	3.025	3	0.388
المحور الرابع	1.702	3	0.637

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تتمثل الفرضية الرئيسية الخامسة في "توجد فروق ذات دلالة احصائية حول محاور الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". من نتائج الجدول (4-44) يتضح أن الفرضية الفرعية الأولى يمكن نفيها، وهذا ما تؤكدته قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09 وهي أقل من قيمتها المحسوبة والتي بلغت 1، بالإضافة الى أن قيمة مستوى الدلالة والتي بلغت 0.371 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (4-44): نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي نحو

المحور الأول

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.533	2	0.266	1.000	0.371
	داخل المجموعات	27.156	102	0.266		
	المجموع	27.688	104	-		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (2، 102) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع.....الدراسة الميدانية

كما أنه بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي فتم نفيها أيضا، لعدم تسجيل اختلافات جوهرية يمكن أن تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وهو ما تؤكدته نتائج اختبار كروسكال واليس في الجدول رقم (4-45) الموالي، أين بلغت قيم مستويات الدلالة القيم **0.331**، **0.509** و **0.341** على الترتيب وهي قيم تفوق قيمة مستوى الدلالة **0.05**. وهذا ما يجعل من نفي الفرضية الـ الرئيسية الخامسة.

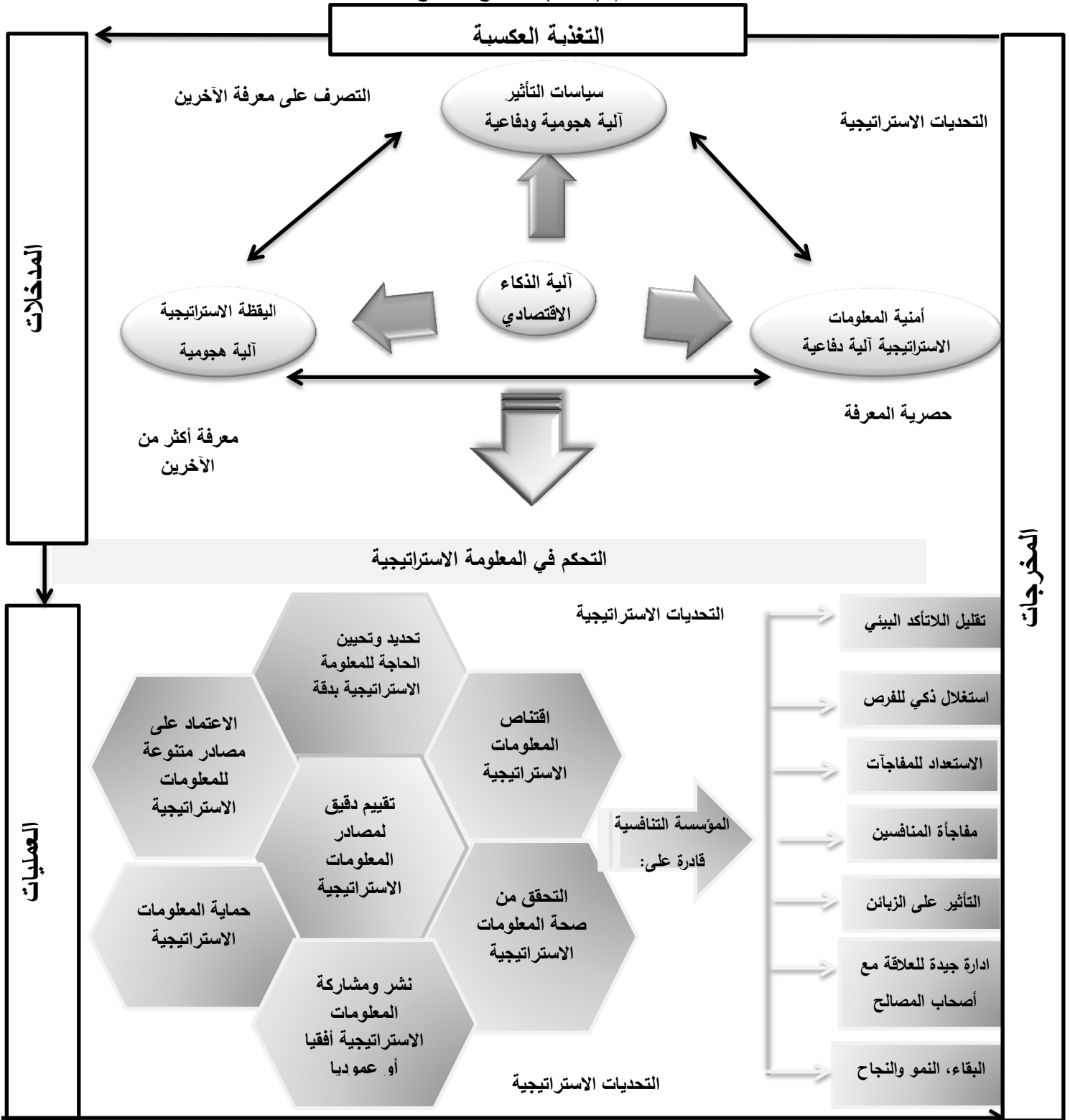
الجدول رقم (4 - 45): نتائج اختبار كروسكال واليس بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثاني	2.214	2	0.331
المحور الثالث	1.351	2	0.509
المحور الرابع	2.154	2	0.341

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

مما سبق، فانه يمكن اقتراح نموذج للدراسة الحالية الممثل في الشكل رقم (4-2) الموالي

الشكل رقم (4-2): اقتراح نموذج للدراسة الحالية



المصدر: من اعداد الباحثة.

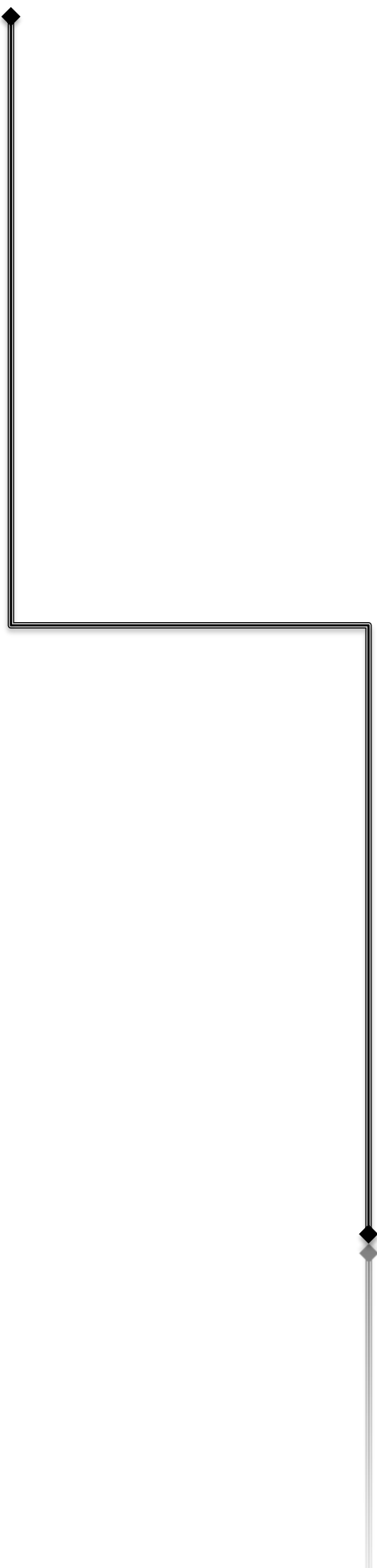
خلاصة الفصل الرابع

يمكن القول أن الجانب الميداني للدراسة أوضح أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تولي أهمية لدراسة مختلف التحديات الاستراتيجية التي تواجهها، لاسيما تلك المتعلقة بالتحديات التكنولوجية، وتحدي تحقيق التنافسية، التي بناء عليها تعمل على ممارسة مجموعة من الأدوات والتقنيات المساعدة على الاستعداد والترصد البيئيين. في حين ما تم تسجيله أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مازالت لم تدرج الجانب القيمي للأعمال، وبشكل رئيسي الدور الاجتماعي والمجتمعي المنتظر أن تلتزم به المؤسسة الاقتصادية.

كما تم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تبقى كمثيالاتها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعي بالمستوى المطلوب منها أهمية الذكاء الاقتصادي وحنمية ممارسته اداريا، وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، إلا أنه بعد اجراء مجموعة من المقابلات اتضح أن المؤسسات الاقتصادية تمارس بعضا من تقنياتها ميدانيا لكن بطرق كلاسيكية فقط. وتبقى سياسات التأثير الغائب الأكبر في ممارسة الذكاء الاقتصادي، وهو ما تم التأكد منه من خلال ضعف علاقة المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأصحاب المصالح الداخليين منهم والخارجيين، التي تعتبر ادارة العلاقة معهم تحديا حقيقيا بالنسبة لمتخذي القرار.

الدراسة الميدانية أشارت إلى أن هناك علاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية التي تعد موردا استراتيجيا هاما، هذه السيطرة على المعلومة الاستراتيجية يمكن اعتبارها مدخلا آخر لصناعة مؤسسة تنافسية.

كما أنه تم اقتراح نموذج للدراسة يبرز العلاقة بين ممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي والتحكم في المعلومة الاستراتيجية، ومساهمة هذا التحكم في صناعة مؤسسة تنافسية ضمن اطار المقاربة النظامية والمدخل البيئي، وهو ما تم التركيز عليه في الدراسة الحالية. فلتمكين المؤسسة الاقتصادية من مواجهة مختلف التحديات الاستراتيجية وجب عليها أن تدرس مختلف علاقات الترابط والتشابك داخليا وخارجيا التي من شأنها أن تبرز التوجه الاستراتيجي، وبالتالي تبني إحدى استراتيجيات التكيف البيئي، وهنا تم اقتراح مقاربة الذكاء الاقتصادي.



الخاتمة

تحديات استراتيجية متعددة جعلت المؤسسة الاقتصادية في مواقف تحتم عليها سلوكا استراتيجيا يتماشى ويتناسب وطبيعة كل تحد استراتيجي، ولعل أن الدراسة الحالية قد تطرقت إلى أهم تلك التحديات الاستراتيجية التي من شأنها أن تحدد آليات المواجهة والتكيف، لاسيما عندما ربطت الدراسة الحالية هذه التحديات من النوع الخاص بالمقاربة النظامية باعتبارها مدخلا يمكن من دراسة وتحليل أدق علاقات الترابط والتأثير بين المؤسسة الاقتصادية وتداعيات هذه التحديات الاستراتيجية.

ويمكن القول أن الدراسة الحالية حاولت أن تربط مواجهة هذه التحديات بمدى توفر المؤسسة على نوع استثنائي من المعلومات، ألا وهي المعلومة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها قد تأخذ أشكالا مختلفة، من أهمها معلومات استباقية، اشارات ضعيفة، أو معلومات إنذار مبكر، التي تعد جوهر إدارة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها خاصة الخارجية منها، وهذا قد يرجع لكونها يتم الحصول عليها بنسبة عالية جدا من البيئة الخارجية، وتوجه داخليا للمساعدة على رسم ردود أفعال استراتيجية تجاه الفرص التي يمكن أن توفرها هذه البيئة، وحتى ما تفرضه من تهديدات تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

ولا يمكن التحكم والسيطرة على المعلومات الاستراتيجية بطريقة مثلى إلا إذا تم إدماجها ضمن آلية منهجية عملية وعلمية تجعل من المعلومات الاستراتيجية سلاحا هجوميا ودفاعيا في آن واحد، وفقا لهذه الدراسة، الآلية تتمثل في الذكاء الاقتصادي بمختلف تقنياته من يقظة استراتيجية، أمنية المعلومات الاستراتيجية وسياسات التأثير. فالحاجة إلى ايجاد أداة تربط استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية ببيئتها تضمن التحكم في المعلومة الاستراتيجية وحمايتها من جهة، ومن جهة أخرى تمكنها من إمكانية استخدام هذه المعلومات الاستراتيجية كأداة للتأثير، وهذا من خلال ركائز وتقنيات الذكاء الاقتصادي بغية تحقيق المؤسسة للتنافسية، ساعية بدورها إلى البحث عن سبل الارتقاء بتنافسياتها لمواجهة التحديات الاستراتيجية التي تجابهها، وهذا ما أكده الجانب النظري من هذه الدراسة.

1- نتائج الدراسة

من خلال ما سبق، فإن الدراسة الحالية خرجت بمجموعة من النتائج على المستويين النظري والميداني، التي تتمثل في:

أ- نتائج الدراسة النظرية

نظريا توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها في:

- ممارسة الذكاء الاقتصادي من خلال تقنياته المنظمة والمنهجية تهدف إلى مراقبة بيئة المؤسسة الاقتصادية لاسيما تلك المتعلقة ببيئتها الخارجية، من أجل البحث، جمع، معالجة ونشر المعلومة الاستراتيجية وخاصة حمايتها؛
- الذكاء الاقتصادي كعملية علمية استعلامية، تعتمد بشكل كبير على المدخل التنظيمي كأسلوب عمل لتداخله وعلاقاته الضيقة بمختلف مكونات وأنظمة المؤسسة الاقتصادية؛
- الذكاء الاقتصادي له دور استراتيجي في التحكم والسيطرة على المعلومة الاستراتيجية من خلال ممارسة مختلف تقنياته؛
- إن التحكم في المعلومة الاستراتيجية ضمن آلية الذكاء الاقتصادي يمكن المؤسسة الاقتصادية من المحافظة على تنافسيتها وحتى ترقيتها للأفضل، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث فتستفيد من الفرص المتاحة وتتفادى التهديدات التي قد تعرقل استمراريتها.
- يمكن القول أيضا أن الذكاء الاقتصادي له دور آخر لا يستهان به، المتمثل في الدور الذي تقوم به سياسات التأثير المتميزة بجانبها الدبلوماسي، معتمدة على مجموعة من التقنيات الكلاسيكية والرقمية.

ب- نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- مستوى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بدراسة التحديات الاستراتيجية وتحليلها يمكن اعتباره مقبولا، بالنظر إلى ما تعتمد عليه هذه المؤسسات من نماذج لاسيما المعلوماتية منها مساعدة على عملية التشخيص البيئي لها، وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى من المجموعة الأولى من فرضيات الدراسة؛
- تم تسجيل تدني أو حتى غياب الاهتمام بالتحديات الاستراتيجية ذات الطابع القيمي والأخلاقي، بالرغم من تأكيد الدراسات على أن الإطار القيمي والأخلاقي يسهم بشكل كبير في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للتنافسية؛
- إن الذكاء الاقتصادي كمقاربة متكاملة لا تحظى بمكانة هامة في استراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا بعد التوصل إلى أنها لا تعي حقيقة مفهوم هذا المصطلح وأهمية ممارسته كأسلوب اداري مستحدث، وهو ما أكدته الفرضية الثانية بعد اثباتها ؛
- بالرغم من عدم المعرفة الكاملة والوافية بمفهوم الذكاء الاقتصادي، إلا أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مدركة أنها تمارس على الأقل بعضا من تقنياته لكن دون التحكم أكثر في مراحل وأدوات كل تقنية، وتبقى الممارسة بأسلوب تقليدي فقط؛

- هناك وعي بأن المعلومة الاستراتيجية معلومة تشكل موردا استراتيجيا للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهي بذلك تعد مصدر قوتها ونجاحها؛
- توصلت الدراسة أيضا إلى أن مستوى تعامل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مع سياسات التأثير وتقنياته متوسط إن لم نقل ضعيفا بالرغم من أهميته؛
- لقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين تطبيق وممارسة تقنيات الذكاء الاقتصادي وعملية التحكم والسيطرة على المعلومة الاستراتيجية، وهو جوهر الفرضية الثالثة من نفس المجموعة؛
- إن العلاقة بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية ومسألة صناعة مؤسسة تنافسية تم اثبات وجودها من خلال الفرضية الرابعة والأخيرة من المجموعة الأولى من فرضيات الدراسة؛
- حسب الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية لا يمكن أن تشكل فروقا جوهرية حول محاور الدراسة وبالتالي نفي الفرضية الرئيسية الأولى من المجموعة الثانية؛
- كما أنه تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية من المجموعة الثانية، المتعلقة بوجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الملكية حول محاور الدراسة، وأن مصدر تلك الفروق تمثل في المؤسسات الاقتصادية المختلطة الدولية، ثم الخاصة فالعمومية؛
- لم تسجل فروق جوهرية تعزى للمؤهل العلمي بالنسبة لمحاور الدراسة: الأول، الثاني والثالث، في حين هناك فروق نحو المحور الرابع تعزى للمؤهل العلمي، وهنا الفروق مصدرها تمثل في حاملي شهادة المهندسين، وبالتالي نفي الفرضية الرئيسية الثالثة؛
- تم نفي كل من الفرضيتين الرابعة والخامسة، وبالتالي لا توجد فروق جوهرية تعزى لمتغيري الأقدمية في الوظيفة الحالية والمستوى الوظيفي.

2-الاقتراحات

من واقع انجاز هذه الدراسة من الجانبين النظري والميداني، تتأكد أهمية الذكاء الاقتصادي كمتطلب من المتطلبات المعاصرة التي تملئها الحركية المتسارعة لبيئة أعمال المؤسسة الاقتصادية، بغية التحكم والسيطرة على المعلومة الاستراتيجية الواجب توافرها لدى متخذي القرار للتمكن من تبني استراتيجيات مواجهة وتكيف لرفع التحديات الاستراتيجية.

من هنا يمكن اقتراح بعض الإجراءات التي يعتقد أن تساعد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة خاصة، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل عام، والتي تتمحور حول:

- أ- ضرورة التفكير الجدي من قبل متخذي القرار في المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها، بحتمية ادماج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجية المؤسسة العامة؛

- ب- برمجة دورات تدريبية لإطارات المؤسسات الاقتصادية حول منهجية عمل الذكاء الاقتصادي، والادوات المستحدثة التي تعتمد عليها تقنياته؛
- ج- اغتنام فرصة الحضور والمشاركة الفعالة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية، التي يكون موضوعها الرئيسي متعلقا بالذكاء الاقتصادي؛
- د- العمل على الاهتمام أكثر بالجانب القيمي والأخلاقي للمؤسسات الاقتصادية، وتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية والمجتمعية تجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين؛
- هـ- نشر ومشاركة المعلومات الاستراتيجية مع الاطراف التي تعتمد عليها أكثر، وعدم جعلها فقط في متناول الإدارة العليا؛
- و- تحسيس واقناع الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بأهمية حماية المعلومات الاستراتيجية؛
- ز- اللجوء إلى الخبراء والمتخصصين في مجالات اليقظة الاستراتيجية، وحماية المعلومات الاستراتيجية للتزود بأخر أدوات التحكم في المعلومات الاستراتيجية؛
- ح- الاستفادة من الفرص التي توفرها الشبكة العنكبوتية من تقنيات لرصد والحصول على المعلومات الاستراتيجية بأسرع وقت ممكن، وبأسلوب يعزز سمعة المؤسسات الاقتصادية الرقمية؛
- ط- تصميم قسم أو خلية متخصصة في اليقظة الاستراتيجية يشرف عليها متخصصون، وضرورة ربطها بالإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية.

3-آفاق الدراسة

لقد حاولت هذه الدراسة أن تعالج موضوعها في حدود إشكالية تمحورت أساسا حول معرفة دور الذكاء الاقتصادي في صناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من اعتباره آلية تحكم في المعلومة الاستراتيجية، وفي حدود ما توفر من مادة علمية، وبهذا لا يمكن الاحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع.

لهذا وللتعمق أكثر في موضوع الدراسة، يعتقد أنه من الضروري دعم هذه الدراسة بدراسات أخرى تكون مكملة وأكثر تخصصا في جانب من جوانبها، وهنا يمكن اقتراح المواضيع التالية:

أ- دور شبكات التواصل الاجتماعي في دعم وتعزيز نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسات قطاع الاتصالات بالجزائر؛

ب- الاشارات الضعيفة كموجه للسلوك الاستراتيجي في ظل مقاربة الذكاء الاقتصادي؛

ج- أثر أسلوب التسيير في ارساء نظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية؛

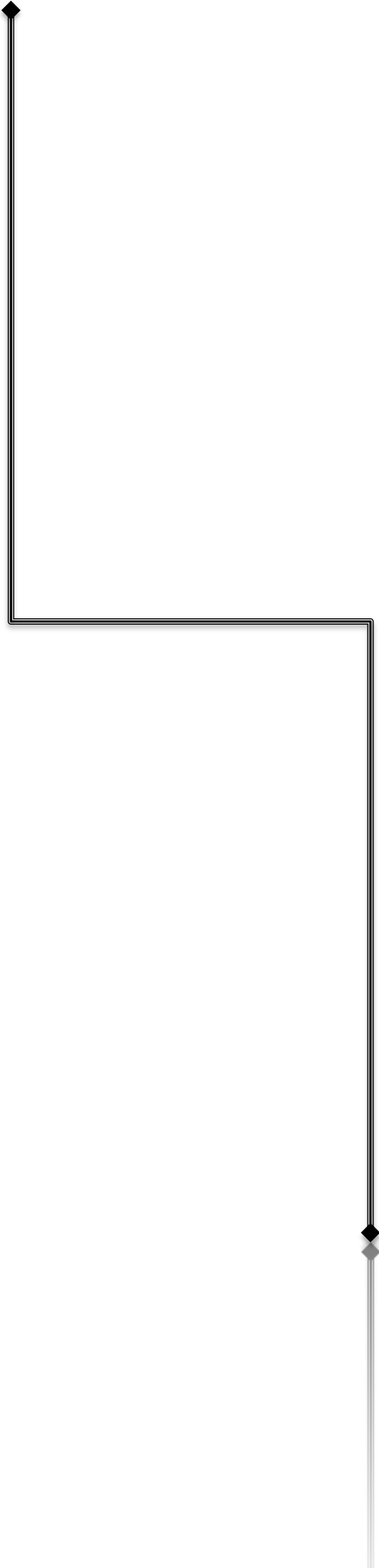
د- مقومات نجاح فلسفة الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة مقارنة بين عينة من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام؛

هـ- متطلبات ارساء مرصد للمعلومات الاستراتيجية في الجزائر؛

و- مساهمة تفعيل علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح في دعم نظام الذكاء الاقتصادي.

في الأخير، وبعد إنهاء هذه الدراسة المتواضعة نسأل الله سبحانه وتعالى أننا وفقنا في دراسة الموضوع ومعالجته، ونرجو أن تكون هذه الدراسة طريقا نحو دراسات أخرى أكثر تخصصا ولعينة أكبر من المؤسسات الاقتصادية من مختلف جهات الوطن، لتكون اثراء للجامعة الجزائرية والعربية.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، الإداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
2. أبو النصر مدحت محمد، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2012.
3. أبو بكر مصطفى محمود، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
4. أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
5. بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
6. ثارو لستر، الصراع على القمة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1995.
7. ثعلب سيد صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
8. جاسم جعفر حسن، حرب المعلومات: بين ارث الماضي وديناميكية المستقبل، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
9. جاسم جعفر حسن، مقدمة في الاقتصاد الرقمي، دار البداية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
10. الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
11. جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
12. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
13. الحمامي علاء حسين والعاني سعد عبد العزيز، تكنولوجيا أمنية المعلومات وأنظمة الحماية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
14. حمود خضير كاظم والشيخ روان منير، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
15. حمود خضير كاظم واللوزي موسى سلامنه، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
16. الحميد حمد دباس ونينو ماركو ابراهيم، حماية أنظمة المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
18. الخفاجي نعمة عباس، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
19. دودين أحمد يوسف، منظمات الأعمال المعاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
20. رشيد محمد حسين محمد والشويلات منى عطا الله، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.

قائمة المراجع

21. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
22. الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
23. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2002.
24. الزيادات محمد أحمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
25. السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
26. شبلي هيثم حمود، إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
27. الشمري ناظم خالد، الإعلام الاقتصادي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
28. الصيرفي محمد عبد الفتاح، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
29. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الازمات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2008.
30. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
31. الصيرفي محمد عبد الفتاح، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
32. الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
33. الطائي محمد عبد حسين والخفاجي نعمة عباس خضير، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.س.ن.
34. الطراونة بسام حمد وملحم باسم محمد، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
35. الطراونة حسين أحمد وعرفات أحمد يوسف، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2012.
36. الطيبي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
37. الطيبي خضر مصباح، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
38. الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، دار الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
39. العارف نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
40. عباس هشام بن عبد الله، تسويق خدمات المعلومات عبر الانترنت، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، د.س.ن.
41. عبدالمجيد قدرى على، اتصالات الأزمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
42. العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
43. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.

قائمة المراجع

44. عربقات احمد يوسف، المفاهيم الادارية الاساسية: النظرية والتطبيق، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
45. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
46. عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
47. عليان رحي مصطفى، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
48. العنزي سعد علي وراضي جواد محسن، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
49. العيساوي محمد حسين وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
50. الغالبي طاهر محسن منصور والخفاجي نعمة عباس، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
51. الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
52. الغالبي طاهر محسن والخفاجي نعمة عباس، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
53. الغثير خالد بن سليمان، أمن المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2009.
54. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
55. قابل محمد صفوت، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003.
56. قديلي عامر ابراهيم، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.س.ن.
57. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
58. قندلجي عامر ابراهيم وعبد القادر علاء الدين، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009.
59. كافي مصطفى يوسف وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
60. كامل محمد مصطفى، الإعلام الدولي والرأي العام، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، بيروت، لبنان، 2012.
61. الكساسبة محمد مفضي والفاعوري عبير حمود، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
62. ماهر أحمد، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010.
63. مسعد محي محمد، ظاهرة العولمة : الأوهام والحقائق، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
64. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999.
65. ناصر سمير محمود، جماعات الضغط الاقتصادية الدولية، دار الفرق، للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، دمشق، سوريا، 2005.
66. النجار فايز جمعة، نظم المعلومات الادارية: منظور اداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

67. الهوش أبو بكر محمد، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
68. ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
69. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ب- مذكرات وأطروحات جامعية

70. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
71. علوطي أمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 / 2008.
72. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
73. قاسم سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
74. كاريش صليحة، البقطة الاستراتيجية: نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة متحركة، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

ج- المقالات

75. ابراهيمي عبد الله، تسيير الخطر - تحدي جديد - ، مقالة منشورة في مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
76. الحياي عبد الله فاضل، تطبيقات الذكاء الاقتصادي في التجارة الإلكترونية، مقالة منشورة في مجلة دراسات إقليمية، مركز الدراسات الإقليمية، الموصل، العراق، العدد 08، دون تاريخ.
77. خلفاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مقالة منشورة في مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013.
78. الربيعي فاطمة عبد الكاظم، برامج العلاقات العامة والاستراتيجية في بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مقالة منشورة في مجلة الباحث الاعلامي، العدد 8، اذار 2010.
79. سعدي وصاف وقويدري محمد، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مقالة في مجلة: مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 09، ديسمبر 2003.

د- مداخلات الملتقيات والمؤتمرات

80. جباري عبد الوهاب وزريق عمر، أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية: نموذج مقترح للمنظمات العربية، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، الجزء الثاني، 10-11 نوفمبر 2009، الجزائر.
81. ججيق عبد المالك، اي تداخل او ارتباط بين ذكاء الاعمال وادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012.
82. داودي الطيب وموسى عبد الناصر، ادارة المعرفة وذكاء الاعمال: تكامل أم اختلاف؟، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، 23-26 افريل 2012.
83. رزيق كمال وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
84. السامرائي سلوى أمين و العكيدي عبد الستار عبد الجبار، مستقبل ذكاء الاعمال في ظل الحوسبة السحابية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012.
85. سعيداوي يوسف، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08/09 مارس، 2005، جامعة ورقلة .
86. صالح احمد علي والمببضين محمد زيب، تصورات المديرين في الشركات حول الاطار المفاهيمي لذكاء الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012.
87. الكواز سعد محمد وآخرون، اسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، 23-26 افريل 2012، عمان، الاردن.
88. النداوي عبد العزيز بدر والنسور جاسم يعقوب، ذكاء الاعمال منهجية لتطوير العمليات الادارية في منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012.
89. يونس طارق شريف، ذكاء الاعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الادارة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 23-26 افريل 2012.

هـ - مواقع انترنت

90. المجلة المعلوماتية، ذكاء الأعمال: أسس ومفاهيم، مقالة منشورة في الموقع الالكتروني: <http://www.infomag.news.sy/index>. تم الاطلاع عليها يوم 17 مارس 2012.
91. خياط نبيلة، عقوبات صارمة ضد المستثمرين الذين أوقفوا المشاريع، مقالة متوفرة في موقع جريدة الحوار اليومي: <http://elhiwardz.com/?P=3213> تم الاطلاع عليها يوم 2015/08/03.
92. البحر غيث والتتجي معن، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج SPSS، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014، كتاب الكتروني متوفر في الموقع الالكتروني <http://www.sabr-sp-.com/content/uploads/4333471d-c644-4196-d2b4dd8d3f1.pdf>، تم الاطلاع عليه يوم 2015/04/23 على الساعة 15:05.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ - المراجع باللغة الانجليزية

A- The books

93. **BERHARDT Douglas**, Competitive intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter – intelligence, Pearson education, Great Britain, 2003.
94. **CLAMEN Michel**, Manuel de lobbying, Dunod, Paris, 2005.
95. **COOK Michelle and COOK Curtis**, Competitive intelligence: Create intelligent organization and compete to win, Kogan page, USA, 2000.
96. **DAFT Richard L**, Management, south-western, CENGAGE learning, 10th edition, USA, 2012.
90. **DAFT Richard L**, New era of management, Thomson, south western, 2nd edition, USA, 2008.
97. **HARVEY Ross**, Preserving digital materials, degruyter, 2^{hd} edition, Germany, 2002.
98. **J-MC GONAGLE John and M.VELLA Carolin**, A new archetype for competitive intelligence, Library of Congress, USA, 1996.
99. **J-MC GONAGLE John and M.VELLA Carolin**, The internet age of competitive intelligence, Library of Congress, USA, 1999.
100. **LIEBOWITZ Jay**, Strategic intelligence, Auerbach publications, New York, USA, 2006.
101. **SABHERWAL Rajiv and BECERRA-FERNANDEZ Irma**, Business intelligence: Practices, techniques and management, John WILEY's and sons inc, USA, 2011.
102. **SCHWENKER Burkttard and WULF Torsten**, Scenario-Based strategic planning, Roland Berger, Germany, 2013.
103. **T.MOSS Larissa and ATRE Shaku**, Business intelligence Roadmap, Pearson educations, USA, 2003.
104. **VITT Elisabeth and others**, Business intelligence, Microsoft, USA, 2007.
105. **VRIENS Dirk**, Information and communication technology for competitive intelligence, IGP, USA, 2004.
106. **WEI CHOO Chun**, Information management for the intelligent organization, 3rd edition, ASIST, USA, 2002.

107. WEST Chris, Competitive intelligence, Palgrave, USA, 2001.

B- The reports

108. Council on Competitiveness, US competitiveness report, 2001.

109. IMD, World Competitiveness Yearbook, 2003.

110. IMD, World Competitiveness Yearbook, 2004 .

111. World Economic Forum and European bank, The Arab world competitiveness report, 2012-2013.

112. World Economic Forum, The africa competitiveness report, 2012-2013.

113. World Economic Forum, The global competitiveness report, 2005-2006.

114. World Economic Forum, The global competitiveness report, 2014-2015.

115. World Economic Forum, The global Information Technology Report, 2014.

ب- المراجع باللغة الفرنسية

A- Les ouvrages

116. ASSELIN Christophe, 20 pratique en e -réputation, Part 1, Digimind, France, 2011.

117. BAUR Jean- Philippe, Témoignages sur l'intelligence économique, EPU, France, 2009.

118. BOUTINEAU Claude, l'entreprise et le vivant, Pearson éducation, village mondial, Paris, 2001.

119. BOUVARD Patrick et STORHAYE Patrick, Le knowledge Management, éditions ems, France, 2002.

120. COUTENCEAU Christian et al, Guide pratique de l'intelligence économique, Eyrolles, Paris.

121. CROUE Charles, Marketing international, deboeck, 4^{eme} édition, Bruxelles, 2003.

122. DEBONNEUIL Michèle et FONTAINE Lionel, Compétitivité, la documentation française, Paris, 2003,

123. DUHOT Philippe et autres, Réputation internet, Digimind, Paris, 2008.

124. FARCET Philippe et al, Management, 3^{eme} édition, sup'Foucher, Paris, 2009.

125. GARIBAL Gérard, L'analyse stratégique, éditions d'organisation, 3^{eme} édition, Paris, 2002.

126. GERMAK Philippe et MARCA Jean-Pierre, Management des systèmes d'information, sup' FOUCHER, Paris, 2008.

127. GILLET Michelle et GILLET Patrick, Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2008.

128. GLOAGUEN Philippe, Le guide de l'intelligence économique, Hachette, Paris, 2012.

129. JAKOBIAK François, L'intelligence économique : Techniques et Outils, Eyrolles, éditions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2009.

130. JOHNSON Gerry et autres, Stratégique, Pearson education, 8^{eme} édition, France, 2008.

131. LARIVET Sophie, Intelligence économique enquête dans 100 PME, l'Harmatan, Paris, 2009.

132. LESCA Humbert et LESCA Nicolas, Les signaux faibles de la veille anticipative pour les décideurs, Lavoisier, Paris, 2011.

133. **LESCA** Humbert, *Veille stratégique :La méthode LESCANNING*, éditions EMS, Paris, 2003.
134. **MARTRE** Henri, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, la documentation française, France, 1994.
135. **MENENDEZ** Arturo et autres, *Intelligence économique: Guide pour débutants et praticiens*, IDETERA, Paris, 2008.
136. **MOINET** Nicolas et **MARCON** Christian, *L'intelligence économique*, Paris, 2006.
137. **NOIRAUT** Claire, *Business intelligence*, eni editions, France, 2006.
138. **PEGUIRON** Frédérique, *L'intelligence économique au service des acteurs de l'université*, Harmathan, Paris, 2008.
139. **PELLETIER** Arnaud et **CUENOT** Patrick, *Intelligence économique : Mode d'emploi*, Pearson, France, 2013.
140. **ROUX-DUFORT** Christophe, *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2003.
141. **SAMEK** Steve et autres, *L'ADN des entreprises*, village mondial, Paris, 2001.
142. **SOUTENAIN J.F** et **FARCET.P**, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI éditions, Alger, 2007.
143. **WESTPHALEN** Marie-Hélène et **LIBAERT** Thierry, *Communicator*, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2009.
144. **WILLEMS** Éric et **SOUTENAIN** Jean-François, *Systèmes d'information de gestion*, sup'FOUCHER, 3^{ème} édition, Paris, 2009.

B- Les thèses

145. **BAI** Ying, *L'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation*, thèse de doctorat, faculté des sciences et techniques, université Paul Cézanne, Aix Marseille 3, France 2006.
146. **BOUKROUH** Adel, *Pratiques de l'intelligence économique et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobile en Algérie*, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, Alger, 2013.
147. **BOUROUBI** Mustapha , *l'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche, de mise en œuvre*, thèse de Doctorat, sciences de gestion, université Alger 3 , 2011- 2012 .
148. **DHAOUI** Chedia , *Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique*, thèse de doctorat en sciences de l'information, Nancy, France, 2008.
149. Franck **BULINGE**, *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations*, thèse de doctorat, université de Toulon , France, 2002.
150. **KAMOUN –CHOUK** Souad, *Veille anticipative stratégique* , thèse de doctorat , école doctorale de Sciences de gestion , université de Grenoble , France , 2005.
151. **KISLIN** Philippe , *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, thèse de doctorat , France, 2007.
152. **LESCA** Nicolas, *Construction du sens*, thèse de doctorat en sciences de gestion, France, 2002.
153. **ROUBAH** Kamel, *Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Pierre Mendès, France, 1998.

154. SADOK Moufida, Veille anticipative stratégique, thèse de doctorat, université de Tunis, pas de date de publication.

C- Les articles

155. BENOIT Denis, Pour une application en intelligence économique des principes d'action de la thérapie brève systémique, Market Management, VOL 7, Paris 4/2007.
156. BLONDEL Frédérique et al, Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge Management au sein de l'entreprise, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007.
157. BOISTEL Philippe, La réputation d'entreprise: Un impact majeur sur les ressources de l'entreprise, revue management et avenir; n°:17, 3/2008.
158. CADEL Peggy, Le marché de l'E-Réputation, les cahiers du numérique, VOL 6, 4, Paris, 2010.
159. CHALUS-SAUVANNET Marie Christine , Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise, revue des sciences de gestion, N° 218, 21/2008.
160. CNUCED, Liens entre la concurrence , la compétitivité et le développement, note thématique , Genève , 23/05/2002.
161. DELBECQUE Eric , Influence, pointe de diamant de l'intelligence économique, communication et influence, N° :28, Paris, Décembre 2011.
162. ELHAOUD Naima, L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique, vol 3, Paris.
163. FRANCOIS Ludovic et LEVY Julien , L'intelligence économique : Outil de marketing, revue market management, VOL3, 1/2003.
164. JUILLET Alain et RACOUCHOT Bruno, Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue, revue internationale de l'intelligence économique, Paris, N° 04, 2012.
165. KAMOUN-CHOUK Souad , Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ?, la revue des sciences de gestion, N° 237 – 238 , Mai-Aout 2009, Paris.
166. LAFAYE Christophe et BERGER- DOUCE Sandrine , Veille stratégique en petites entreprises , revue de l'entrepreneuriat, VOL11 , Paris, 2/2012.
167. LESCA Humbert et al, Veille anticipative stratégique, intelligence collective , la revue des sciences de gestion, n° : 218, Paris, mars – avril 2006.
168. MANSOURI Zahra, Intelligence économique «compétitivité d'entreprise marocaine :Quelle interaction, marché et organisation, N°18, 2/2013.
169. MASSE Guy et al, Les fondements de l'intelligence économique : Réseaux et jeux d'influence, Revue de Market Management, VOL 6, 03, 2006.
170. MOULINE Tawfik , L'intelligence économique au service de la veille stratégique, une intervention à la journée organisée sur les apports de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, Maroc, le 03 mars 2010.
171. PAUTRAT Rémy, Intelligence économique et influence, communication et influence, N° : 13, mars, Paris, 2012.
172. ROUX Dominique , Les nouvelles technologies de l'information et la gestion de l'entreprise, management et organisation des entreprises, la documentation française, Paris, N 287, juillet-septembre 1998.

D- Les dictionnaires

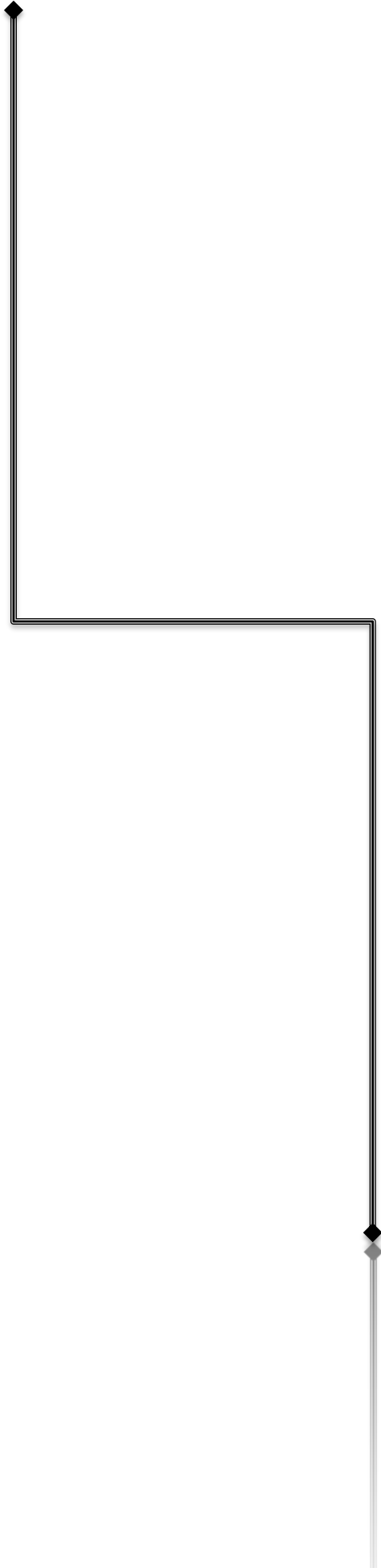
173. Dictionnaire de la langue française, Encyclopédie et noms propres, succès du livre, édition 83, imprimé en Italie, 1993.

E-Webographie

174. **BARIBEAU** Thérèse, La veille environnementale, article disponible sur le site: <http://www.cirst.uqam.ca/PCST3/PDF/communication/ BARIBEAN.pdf>, consulté le 23/10/2014.
175. **BOUTIN** Éric et al, Veille d'image sur internet : Enjeux, méthodes et limites, *Communication et organisation online (enligne)*, N° :34, 2008, , disponible sur : <http://communicationorganisation.revues.org/611>, consulté le 23/10/2014
176. *Communication et entreprise*, Communication d'influence sur Internet, article disponible sur le site :<http://www.communicationetentreprise.com/le-kiosque/webzin.html>, consulté le 03/11 /2014 à 19 :26.
177. **DIEMER** Arnaud, Economie de l'entreprise : Cours, disponible sur le site : [http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprise systématique. pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/entreprise%20syst%C3%A9mique.pdf), consulté le 04/09/2013.
178. **Digimind**, Les facteurs impactant la réputation des entreprise, article disponible sur le site internet: [http://www.digimind.com/fr/resources/infographies/ quels_facteurs_impactant_la_réputation_des_entreprises.pdf](http://www.digimind.com/fr/resources/infographies/quels_facteurs_impactant_la_r%C3%A9putation_des_entreprises.pdf), consulté le 30/10/2014
179. **DONNADIEU** Gérard et autres, L'approche systémique : De quoi s'agit-il ? , article disponible sur le site : [http://www.afscet.asso.fr/systemic approach. pdf](http://www.afscet.asso.fr/systemic_approach.pdf), consulté le 17/07/2014.
180. **DONNADIEU** Gérard, Systémique et sciences des systèmes, article disponible sur le site : [http://www.afscet.asso.fr/histoire systémique.pdf](http://www.afscet.asso.fr/histoire_syst%C3%A9mique.pdf), consulté le 26/02/2014.
181. *Entreprise intelligence software*, Veille financière, article disponible sur le site : <http://www.amisw.com/fr/ressources/glossaire/veillefinanciere>, consulté le 23/10/2014.
182. **GRANGEK** Sarah, Social engineering Fundamentals, article disponible sur le site :[http://www.symantec.com/connect/articles/Social – engineering- fundamentals-parte 1-hacher – tacks](http://www.symantec.com/connect/articles/Social-engineering-fundamentals-parte-1-hacher-tacks), consulté le 26/11/2014.
183. **HARBULOT** Christian et **RYCKE** Nicolas , La commination d'influence sur internet, article disponible sur : http://actes.sstic.org/STIC05/Entreprise_face_au_risque_informationnel/sstic05_artic le_harbulot, consulté le :02/11/2014 à 23 :24.
184. <http://www.slideshare.net/veille-environnement>.consulté le 23/10/2014.
185. **HUYGHE** François , Entreprise, sécurité et influence, article disponible sur le site : [http://www.huyghe.fr/influence/Entreprise, sécurité et influence.htm](http://www.huyghe.fr/influence/Entreprise_s%C3%A9curit%C3%A9_et_influence.htm), consulté le 23/10/2014à 23 :31.
186. **HUYGHE** François , Entreprises, micro-pouvoirs, sphères d'influence, article disponible sur le site : [http://www.huyghe.fr/influence/entreprises, micro-pouvoirs, sphères d'influence.htm](http://www.huyghe.fr/influence/entreprises_micro-pouvoirs_sph%C3%A8res_d%27influence.htm), consulté le :23/10/2014à 23 :31.
187. **HUYGHE** François , Pourquoi l'influence ?, article disponible sur le site : [http://www.huyghe.fr/influence/pourquoi l'influence.htm](http://www.huyghe.fr/influence/pourquoi_l%27influence.htm), consulté le : 23/10/2014 à 23:28.
188. **JAQUES** Arnaud , Le social engineering: Ou espionnage sans compétences techniques, article disponible sur le site : [http://www.securitéinfo. com/attaques/divers/ social. html](http://www.securit%C3%A9info.com/attaques/divers/social.html), consulté le 26/11/2014.
189. Les précurseurs de la théories des systèmes, article disponible sur le site : [http://www.elissalt.net/biotheca/annexes/ An 20% system.pdf](http://www.elissalt.net/biotheca/annexes/An%2020%20system.pdf), consulté le 17/07/2014

190. **LICATA CARUSO Damien, Regin : Le logiciel espion qui menace le états et leurs sécurité**, article disponible sur le site: <http://www.leparsien.fr/high-tech>, publiée le 24/11/2014, consulté le 26/11/2014.
191. **M'sila, industrie en devenir**, émission diffusée sur la chaîne canal Algérie, une vidéo disponible sur : <http://www.youtube.com/watch?v=EH7KOPVYDow>, consulté le 03/08/2015 à 19 :00.
192. **PERIGNON Xavier, Le data mining**, available at : <http://www.madoxav.fr/wordpress.content/upload/file/datamining.pdf>. Accessed on March 16, 2012.
193. **PILENT, Un système nommé entreprise**, disponible sur le site : <http://www.superieur.deboeck.com/ressource/extra/Pilent-ch1.pdf>, consulté le 04/08/2014.
194. <http://www.enterprisedashboard.com/img/museumdashboard.png>, Accessed on march 16, 2012.
195. **TEFFAH Fawaz, Les dirigeants d'entreprises espionnés grâce au WIFI des hôtels**, article disponible sur le site : <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/11/12>, consulté le 12/11/2014.
196. **TURCHANY Guy, Agir ensemble pour éduquer au développement durable : La théorie des systèmes**, article disponible sur le site : http://www.prof-turchany.eu/culture/la_theorie_des_systemes.pdf, consulté le 26/02/2014.
197. **VIEDOC, Veille environnement**, disponible sur le web :
198. **what is social engeneering?**, article disponible sur le site: <http://www.social-engineering.org/about>, consulté le 26/11/2014.

الملاحق



الملحق رقم (01): رسالة تحكيم الاستبانة



جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

قسم العلوم التجارية

الأستاذ(ة) الدكتور(ة) الفاضل(ة) المحترم (ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: // طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة الموسومة بن: الذكاء الاقتصادي كآلية تحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، تحت إشراف الاستاذ الدكتور عبد الحميد برحومة، وذلك للحصول على درجة دكتوراه علوم في العلوم التجارية ، لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة المرفقة، راجية من شخصكم الكريم التفضل بتحكيم الاستبانة وابداء رأيكم السديد لما له من أهمية بالغة في دعم وترقية البحث العلمي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق تماماً.

مع خالص الشكر، التقدير والامتنان،،،
وتقبلوا مني فائق الاحترام والعرفان،،،

الباحثة:

المرفقات: //

صونية بتسعة

مارس 2015

■ إطار الدراسة العام

■ نسخة من الاستبانة

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة القاهرة مصر	أستاذ التعليم العالي	محمد المحمدي اسماعيل الماضي	01
جامعة الملك فيصل بالسعودية	أستاذ التعليم العالي	عيسى حيرش	02
قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	عبد الفتاح بونخمنم	03
ورقلة	أستاذ التعليم العالي	ابراهيم بختي	04
بسكرة	أستاذ محاضر أ	فاتح دبله	05



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الملاحق رقم (03): الاستبانة باللغة العربية

جامعة محمد بوضياف، المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

سيدي الكريم، سيدي الكريمة،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

الاستبانة التي بين ايديكم هي احدى ادوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في

العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، والتي تحمل العنوان: الذكاء الاقتصادي كلية محكم في المعلومة

الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية، ونأمل منكم التكرم

بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن آرائكم، وإعادتها للباحثة في أقرب وقت

ممكن، لما لكم من أهمية بالغة في انجاح هذه الدراسة، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية

تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وأقدر لكم وقتكم الثمين،،،،،

إعداد الباحثة:

إشراف الأستاذ الدكتور:

صونية بتغفة

عبدالحמיד برحومة

للاستفسار عن أي جانب من هذه الاستبانة يرجى الاتصال بالباحثة على:

الهاتف: 0662887228

البريد الإلكتروني: unimsila@yahoo.fr

الجزء الاول: بيانات أولية

المتغيرات		الرقم
عمومية	طبيعة الملكية	01
خاصة		
مختلطة		
انتاجي	القطاع	02
خدمي		
ذكر	الجنس	03
انثى		
أقل من 30 سنة	العمر	04
من 30 سنة الى 40 سنة		
من 41 سنة الى 50 سنة		
من 51 سنة فما فوق		
مستوى ثانوي فأقل	المؤهل العلمي	05
ليسانس		
مهندس		
دراسات عليا:  ماستر  ماجستير  دكتوراه		
أقل من 5 سنوات	الاقدمية في المؤسسة الحالية	06
من 5 سنوات الى 10 سنوات		
من 11 سنة الى 15 سنة		
أكثر من 15 سنة	المستوى الوظيفي	07
مدير		
رئيس قسم		
رئيس مصلحة		

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تعبر من وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات.

- موافق تماما: تعني ان رايك ينطبق تماما وما جاء في العبارة.
- موافق: تعني ان رايك ينطبق الى حد ما مع ما جاء في العبارة.
- محايد: يعني ان رايك يقع بين خيارين.
- غير موافق: تعني ان رايك ينطبق الى حد ما مع الراي المخالف للعبارة.
- غير موافق تماما: تعني ان رايك ينطبق تماما مع الراي المخالف للعبارة.

المحور الأول: مدى وعي واهتمام المؤسسة بالذكاء الاقتصادي كأسلوب للتعامل مع التحديات الاستراتيجية

التسلسل	الفقرات	معايير التفضيل				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: اهتمام المؤسسة بدراسة التحديات الاستراتيجية						
01	تواجه المؤسسة التحديات الاستراتيجية التالية: + تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة. + استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. + تحقيق التنافسية. + ضرورة التغيير والتطوير التنظيميين. + أهمية الدور الاجتماعي والمجتمعي للمؤسسة.					
02	تعتمد المؤسسة على نماذج استراتيجية لدراسة التحديات الاستراتيجية.					
03	المؤسسة تستعين بمكاتب استشارات وخبراء لدراسة وتحليل بيئة أعمالها					
04	المؤسسة تعمل على معرفة وتطبيق تقنيات التسيير الحديثة					
البعد الثاني: الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية						
01	تتوفر لدى المؤسسة المعرفة الكافية عن مفهوم الذكاء الاقتصادي.					
02	المؤسسة مهتمة بالذكاء الاقتصادي كممارسة ادارية جديرة بالتطبيق.					
03	المؤسسة تمارس تقنيات الذكاء الاقتصادي لرفع التحديات الاستراتيجية.					
04	المؤسسة تمتلك الوسائل المادية والبشرية اللازمة لتطبيق تقنيات الذكاء الاقتصادي.					

05	تضع المؤسسة ضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أولوية استقطاب متخصصين في تقنيات الذكاء الاقتصادي.				
06	المؤسسة تعي أهمية الحضور والمشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.				

المحور الثاني: التحكم في المعلومة الاستراتيجية منطلق ممارسة الذكاء الاقتصادي

التسلسل	الفقرات	معايير التفضيل				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: طبيعة وأهمية المعلومات الاستراتيجية						
01	تعتبر المعلومات الاستراتيجية معلومات: + ذات توجه مستقبلي + تتميز بدرجة عالية من المخاطرة + تستبق الاحداث + تشكل فرصة او تهديدا. + نادرة، سرية وعالية الكلفة					
02	تعد المعلومة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة: + موردا استراتيجيا + عامل نجاح + عامل قوة					
03	تتحدد قيمة المعلومة الاستراتيجية وفقا للخصائص التالية: + الاستباقية + الصدق والموثوقية + الحداثة + الدقة والتزام التوقيت + صعوبة الوصول والحصول عليها					
04	الحاجة الى المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محددة بدقة.					
05	توجه المعلومة الاستراتيجية الى: + الادارة العليا + قسم ادارة الانتاج + قسم التسويق + قسم البحث والتطوير + قسم المالية + قسم التموين					

					المعلومات الاستراتيجية تؤثر على استدامة بقاء، نمو ونجاح المؤسسة.	06
					المعلومات الاستراتيجية تسهم في الاستغلال الامثل للموارد.	07
البعد الثاني: تحديد مصادر المعلومات الاستراتيجية ومعايير تقييمها						
					تعتمد المؤسسة على مصادر رسمية خارجية للحصول على المعلومة الاستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> + الأطروحات والابحاث الجامعية المنشورة + المقالات والدراسات المنشورة من طرف المؤسسات المنافسة. + وسائل الاعلام بأنواعها. + تقارير الهيئات الوطنية والدولية. 	01
					تعتمد المؤسسة على مصادر غير رسمية خارجية للحصول على المعلومة الاستراتيجية: <ul style="list-style-type: none"> + الزبائن + الموردون + المنافسون 	02
					تعتمد المؤسسة على معايير لتقييم مصادر المعلومات الاستراتيجية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> + ندرة المصدر في حد ذاته. + سهولة الوصول الى المصدر. + موثوقية المصدر. + سرية المصدر. 	03

المحور الثالث: تفتيات الذكاء الاقتصادي

البعد الاول: اليقظة الاستراتيجية

معايير التفضيل					التسلسل	الفقرات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					01	تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.
						تتابع المؤسسة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام من خلال التركيز على: <ul style="list-style-type: none"> + البيئة التنافسية

					<ul style="list-style-type: none"> البيئة التسويقية البيئة الاقتصادية البيئة السياسية والقانونية البيئة التكنولوجية المالية الثقافية والاجتماعية 	02
					تهتم المؤسسة بالإشارات الضعيفة التي تنبئ بالمتغيرات البيئية.	03
					المؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية على التعرف واكتشاف اشارات الانذار المبكرة.	04
					المؤسسة تلجأ الى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية.	05
					لدى المؤسسة ارادة لتصميم خلية لليقظة الاستراتيجية.	06
					المؤسسة تشرك مواردها البشرية في البحث، استغلال ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.	07
					قبل اطلاق مشروع جديد، المؤسسة تعالج الجوانب التالية: <ul style="list-style-type: none"> كيفية تداول وتخزين المعلومات الاستراتيجية. سياسات الاتصال المصاحبة للمشروع. 	08
					تعتمد المؤسسة على برامج معلوماتية للبحث، الحصول وتحليل المعلومات الاستراتيجية.	09
					توجد خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.	10

البعد الثاني : أمنية المعلومات الاستراتيجية

معايير التفضيل					الفقرات	التسلسل
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					<p>تعرضت المؤسسة لمرة واحدة على الاقل لـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> التجسس الصناعي أو الإلكتروني التنصت سرقة، تدمير أو فقدان معلومات استراتيجية تسريب الاسرار المهنية والبيانات الشخصية 	01
					المؤسسة توضح وتشرح لمواردها البشرية أهمية حماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج	02

					تدريبية.
					03 المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات.
					04 المؤسسة تمتلك دليلا اجرائيا للوصول الى المعلومات الاستراتيجية.
					05 المؤسسة توفر حماية لمقراتها من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ✚ السيطرة الخارجية على المبنى ✚ الاختيار الدقيق والمناسب للمبنى ✚ اجراءات للوقاية من الحرائق ✚ حماية مصادر الطاقة الكهربائية ✚ التأكد من سلامة الاتصالات الهاتفية ✚ التأكد من سلامة الحواسيب، ✚ الاجهزة ووسائط التخزين.
					06 المؤسسة تسهر على حماية وامن مواردها البشرية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ✚ التقليل من الاخطاء البشرية ✚ محاربة الممارسات الاجتماعية اللاأخلاقية ✚ اجراءات امنية للدخول والخروج خاصة الزوار.
					07 المؤسسة لها عقود عمل مع مؤسسات أمنية معلومانية.
					08 المؤسسة توفر الأمن التقني من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ✚ وسائل الامن الخاصة بالتعريف ✚ التحكم بالدخول الى الشبكة ✚ وسائل حماية سرية المعلومات ✚ الاستراتيجية: التشفير، نسخ الحفظ ✚ الاحتياطية، برامج مكافحة ✚ الفيروسات الالكترونية.
					09 مقرات المؤسسة محمية من خلال: <ul style="list-style-type: none"> ✚ مركزية المفاتيح ✚ الدخول بكلمات السر ✚ الحراسة ✚ انظمة انذار
					10 المؤسسة تستفيد من الحماية القانونية لمعلوماتها الاستراتيجية من خلال: حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.

البعد الثالث: سياسات التأثير

معايير التفضيل					التسلسل	الفقرات
موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق تماما		
					01	المؤسسة تواجه ضغوطات من شأنها ان تؤثر على سمعتها من طرف: <ul style="list-style-type: none"> ✚ مراكز البحث، المدارس العليا والجامعات. ✚ الجمعيات ✚ الانترنت (مواقع الكترونية لمؤسسات منافسة، مدونات، منتديات وشبكات التواصل الاجتماعي).
					02	عندما تتعرض المؤسسة لأزمة معينة، تتعامل معها من خلال اتباع الاستراتيجيات التالية: <ul style="list-style-type: none"> ✚ اتباع الصمت وغياب اي نوع من الاتصالات الداخلية او الخارجية ✚ التكذيب ✚ تقديم افادات مطمئنة ✚ عدم القدرة على تقديم المعلومات الاساسية ✚ التحفظ على المعلومات المتعلقة بالأزمة ✚ الاتصال مع جميع اطراف الازمة.
					03	المؤسسة تعمل على انشاء، المحافظة والمشاركة في شبكات خارج اطار العمل.
					04	المؤسسة عضوة في جمعيات أو هيئات مهنية .
					05	المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها، وتشارك في المدونات، المنتديات وشبكات التواصل الاجتماعي.
					06	المؤسسة تمتلك وسائل للحفاظ على سمعتها الرقمية في حال تعرضها لهجوم.
					07	المؤسسة على استعداد للجوء الى مكتب استشارات، مراكز بحث ، أو صانعي القرار السياسي للدفاع عن مصالحها والتأثير على الرأي العام.
						تستفيد المؤسسة من انضمامها الى تجمع مهني من خلال المنظمات التالية:

					<ul style="list-style-type: none"> ✚✚✚ غرف التجارة ✚✚✚ الباترونا ✚✚✚ نوادي مهنية ✚✚✚ شبكات اجتماعية ✚✚✚ منظمات وجمعيات دولية 	08
					المؤسسة تشارك بفاعلية في مختلف المنتديات، الايام الدراسية، والمؤتمرات.	09
					المؤسسات تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات في غير نشاط عملها.	10

المحور الرابع: التنافسية في إطار الذكاء الاقتصادي

معايير التفضيل					الفتقرات	التسلسل
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					<p>يهدف دعم تنافسياتها تعمل المؤسسة على الاستعداد للتغيرات البيئية من خلال اعتمادها على:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚✚✚ تقييم امكانات المنافسين وتحليلهم. ✚✚✚ دراسة السوق من مختلف جوانبه. ✚✚✚ دراسة القوانين المرتبطة بحماية البيئة. ✚✚✚ متابعة المستجدات المالية. ✚✚✚ التقاط الاشاعات التي تؤثر على سمعة المؤسسة. 	01
					<p>المؤسسة تركز البحث عن المعلومات الاستراتيجية بهدف الرفع من تنافسياتها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚✚✚ الاستعداد للمفاجآت ✚✚✚ استباق تحولات المتغيرات البيئية ✚✚✚ مقارنة نفسها مع مؤسسات أخرى ✚✚✚ مفاجأة منافسيها. 	02
					المؤسسة تمارس تأثيرا لدعم والمحافظة على مصالحها.(جمعيات، وزارات، الادارات العمومية، مؤسسات ضبط ومراقبة الجودة،... الخ)	03
					المؤسسة تتمتع بسياسات اتصالات لترقية تنافسياتها	04

الملاحق

					05	المؤسسة تقوم ببناء علاقات متينة مع اصحاب المصالح بطريقة تخدم أهدافها من خلال: سياسات الاتصال التفاوض التعاقد معهم
					06	المؤسسة تسهر على حماية وامنية المعلومات الاستراتيجية لدورها في خلق الميزة التنافسية
					07	المؤسسة تمتلك استراتيجية لأمنية المعلومات الاستراتيجية.

إذا كانت لديكم أية ملاحظات فالرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04) : الاستبانة باللغة الفرنسية

Université Mohammed BOUDHIAF

Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences commerciales



QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur ;

*Enseignante-chercheure à l'Université de M'Sila, je prépare actuellement une thèse de Doctorat sciences sous le thème de : **L'intelligence économique comme mécanisme de maîtrise de l'information stratégique et son rôle dans la création d'une entreprise compétitive***

Je souhaite avoir quelques moments de votre précieux temps pour renseigner ce questionnaire, et m'aider à analyser les différents axes de mon étude. Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire d'une façon précise et pleine d'objectivité et ce qu'il va contribuer efficacement à la qualité de la recherche.

Je vous assure que les informations collectées à partir de ce questionnaire ne sont pas des informations personnelles et sont destinées à des fins purement scientifiques.

Aussi, je m'engage à garantir la confidentialité de vos réponses et l'anonymat de votre entreprise

Je vous remercie d'avance de votre précieuse collaboration.

BETGHA Sonia

Maître-Assistante A, département des sciences de gestion

Université de M'Sila

Encadrée par :

Pr. Abdelhamid BERREHOUMA

Réalisée par :

Sonia BETGHA

Pour tout renseignement veuillez s'il vous plait me contacter :

Tel :06 62 88 72 28

E-mail : unimsila@yahoo.fr

Cette partie concerne les informations générales des répondants, veuillez s'il vous plait cocher la bonne case

<i>N</i>	<i>Variables</i>		
<i>01</i>	<i>La nature de propriété</i>	<i>Publique</i>	
		<i>Privée</i>	
		<i>Mixte</i>	
<i>02</i>	<i>Secteur économique</i>	<i>Productive</i>	
		<i>Services</i>	
<i>03</i>	<i>Sexe</i>	<i>Homme</i>	
		<i>Femme</i>	
<i>04</i>	<i>Age</i>	<i>Moins de 30 ans</i>	
		<i>30 - 40 ans</i>	
		<i>41-50 ans</i>	
		<i>Plus de 50 ans</i>	
<i>05</i>	<i>Dernier diplôme obtenu</i>	<i>Niveau terminal et moins</i>	
		<i>License</i>	
		<i>Ingenieur</i>	
		<i>Master</i>	
		<i>Magister</i>	
<i>06</i>	<i>Expérience</i>	<i>Moins de 5ans</i>	
		<i>5-10ans</i>	
		<i>11-15ans</i>	
		<i>Plus de 15 ans</i>	
<i>07</i>	<i>Poste de travail actuel</i>	<i>Directeur</i>	
		<i>Chef de direction</i>	
		<i>Chef de service</i>	

Deuxième partie:

Veillez s'il vous plait mettre (√) dans la case appropriée

Axe01 : Intérêt de l'entreprise envers l'intelligence économique comme approche managériale face aux défis stratégiques

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
L'intérêt d'étudier les défis stratégiques						
01	L'entreprise fait face aux défis stratégiques suivants : 1. Application des principes de la qualité totale 2. Utilisation des technologies de l'information et de la communication 3. La compétitivité 4. L'importance du rôle social et sociétal de l'entreprise Le rôle du changement et du développement organisationnel					
02	l'entreprise dépend des modèles stratégiques					
03	L'entreprise fait appel aux bureaux d'étude et aux experts afin d'analyser son environnement					
04	L'entreprise prend en considération la nécessité de savoir et pratiquer les nouvelles techniques de management Pour analyser l'environnement,					
La conscience de l'importance de l'intelligence économique comme pratique managériale						
01	L'entreprise est consciente de bien savoir le concept de l'intelligence					

	économique					
02	L'entreprise s'intéresse à l'intelligence économique comme pratique managériale					
03	L'entreprise pratique les techniques de l'intelligence économique					
04	L'entreprise a les moyens techniques et humains nécessaires pour pratiquer l'intelligence économique					
05	Dans sa politique de recrutement, l'entreprise insiste à attirer des spécialistes en intelligence économique					
06	Pour l'entreprise c'est important d'assister et de participer à des conférences et journées d'études concernant l'intelligence économique					

Axe 02 : l'information stratégique la base de l'intelligence économique

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
Nature et importance de l'information stratégique						
01	L'information stratégique est une information : 1. D'orientation future 2. A haut risque 3. A caractère anticipatif 4. D'opportunité ou de menace 5. Rare, confidentielle et à couts très élevé					
02	L'information pour l'entreprise est					

	<p>considérée comme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Source stratégique 2. Facteur de succès <p>Facteur de pouvoir</p>					
03	<p>La valeur de l'information stratégique est définie à partir les caractéristiques suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'anticipation 2. La fiabilité et l'exactitude 3. L'actualité 4. La précision 5. L'accessibilité 					
04	<p>Le besoin de l'information stratégique est bien défini</p>					
05	<p>L'information stratégique est orientée vers :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La direction générale 2. La fonction gestion de production 3. La fonction marketing 4. La fonction recherche et développent 5. La fonction finance 6. La fonction approvisionnement 					
06	<p>L'information stratégique influe sur la durabilité et la croissance de l'entreprise</p>					
07	<p>L'information stratégique contribue à l'exploitation optimale des ressources</p>					
Identification des sources de l'information stratégique et critères de leur évaluation						
01	<p>L'entreprise utilise des sources formelles externes pour avoir accès à l'information stratégique :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Thèses et recherches scientifiques 2. Articles et rapports publiés par les concurrents 3. Les medias 4. Rapports des institutions nationales et internationales 					

02	L'entreprise utilise des sources informelles externes pour avoir accès à l'information stratégique : 1. les clients 2. les fournisseurs 3. les concurrents					
03	L'entreprise évalue les sources de l'information stratégique : Si oui, les critères d'évaluation sont : 1. la rareté de la source 2. la facilité de l'accès 3. la fiabilité 4. la confidentialité					

Axe 03 : Les techniques de l'intelligence économique

I- La veille stratégique :

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise surveille et évalue les informations externes en permanence					
02	L'entreprise surveille les types d'environnements suivants : 1. l'environnement concurrentiel 2. l'environnement marketing 3. l'environnement économique 4. l'environnement politico-légal 5. l'environnement technologique 6. l'environnement financier 7. l'environnement socio-culturel					
03	L'entreprise prend en considération l'importance des signaux faibles					

04	L'entreprise veille à former ses ressources humaines pour détecter et connaître les signaux d'alerte					
05	L'entreprise fait appel à des experts en matière de la veille stratégique					
06	L'entreprise a l'intention de concevoir une cellule de veille stratégique					
07	L'entreprise fait participer ses ressources humaines à la recherche, l'exploitation et le traitement des informations stratégiques					
08	Avant le lancement d'un nouveau projet, l'entreprise traite les points suivants : 1. les modes de circulation et stockage des informations stratégiques 2. les politiques de communication concernant le projet					
09	L'entreprise dispose de logiciels pour la recherche, acquisition et l'analyse des informations stratégiques					
10	L'entreprise a une cellule de veille stratégique					

II- La sécurité des informations stratégiques

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise a subi au moins une fois à : 1. l'espionnage industriel ou électronique 2. l'écoute					

	<p>3. vol, destruction ou perte d'informations stratégiques</p> <p>4. fuite de secrets professionnels ou données privées</p>					
02	L'entreprise clarifie et explique l'importance de la protection des informations stratégiques à ses ressources humaines					
03	L'entreprise a une direction / service de systèmes d'information					
04	Il existe un guide de procédures pour avoir accès aux informations stratégiques					
05	<p>L'entreprise protège et sécurise ses locaux par :</p> <p>1. le contrôle extérieur des locaux</p> <p>2. le choix minutieux des locaux</p> <p>3. procédures de prévention contre les incendies</p> <p>4. la protection des sources de l'énergie électrique</p> <p>5. la vérification des communications téléphoniques</p> <p>la vérification de l'état des ordinateurs, du matériels et des medias de stockage</p>					
06	<p>L'entreprise veille à protéger ses ressources humaines en :</p> <p>1. minimisant les erreurs humaines</p> <p>2. luttant contre les pratiques sociales immorales</p> <p>créant procédures de sécurité à l'entrée et à la sortie surtout les visiteurs</p>					

07	L'entreprise a des contrats avec des entreprises de sécurité informatique					
08	La sécurité technique dans l'entreprise touche : 1. moyens de sécurité concernant l'identification 2. la contrôle de l'accès aux réseaux moyens de protection de la confidentialité des informations stratégiques : le cryptage et logiciels anti-virus.					
09	L'entreprise est sécurisée par : 1. la centralisation des clés 2. des codes d'accès 3. la garde systèmes d'alarme					
10	L'entreprise bénéficie d'une protection légale de ses informations stratégiques : droits de propriété intellectuelle et brevets					

III- L'entreprise et les politiques d'influence

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
01	L'entreprise fait face à des pressions qui influent sur sa réputation de la part de : 1. centres de recherches et universités 2. les associations 3. internet : sites internet des concurrents, blogs, forums et réseaux sociaux					
02	En de crise, l'entreprise agit en appliquant les stratégies suivantes : 1. le silence et absence de toute communication					

	<ol style="list-style-type: none"> 2. démentir 3. présenter des propos rassurants 4. l'incapacité à donner des informations essentielles 5. mettre les informations sous réserve 6. communiquer avec tous les concernés 					
03	L'entreprise crée et préserve des relations avec des réseaux non professionnels					
04	L'entreprise est membre dans des associations ou des organisations professionnelles					
05	L'entreprise bénéficie d'une communication digitale pour influencer ses concurrents, et participe dans les forums et reseaux sociaux					
06	Si la e- réputation de l'entreprise est menacée, l'entreprise a les moyens pour faire face.					
07	Pour défendre ses intérêts et influencer le grand public, l'entreprise est prête à travailler avec des centres de recherche, bureaux d'études ou des décideurs politiques					
08	L'entreprise tire profit de son adhésion dans : <ol style="list-style-type: none"> 1. chambre de commerce 2. le patronat 3. des clubs professionnels 4. réseaux sociaux 5. organisations internationales 					
09	L'entreprise participe efficacement à des séminaires, congrès, et journées d'étude					
10	L'entreprise a des accords de coopération avec d'autres entreprise exerçant une activité dans un secteur différent					

Axe04 : Création d'une entreprise compétitive dans le cadre de l'intelligence économique

N	Les énoncés	Les critères de préférence				
		Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plus au moins d'accord	Pas du tout d'accord
01	Afin de soutenir sa compétitivité, l'entreprise veille à étudier et analyser :					

	<ol style="list-style-type: none"> 1. le potentiel des concurrents 2. le marché 3. les lois de protection de l'environnement écologique 4. les actualités financières 4. les rumeurs concernant la réputation de l'entreprise 					
02	<p>L'entreprise cible la recherche des informations stratégiques dans le but de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. être prêt vis-à-vis les surprises 2. anticiper les changements environnementaux 3. se comparer avec les autres entreprises surprendre les concurrents 					
03	<p>L'entreprise pratique de l'influence pour soutenir et maintenir ses intérêts(associations, ministères, l'administration publique,...,etc.)</p>					
04	<p>L'entreprise a des politiques de communication pour promouvoir sa compétitivité</p>					
05	<p>L'entreprise établie des relations avec les parties prenantes dans le but de réaliser ses objectifs par :</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. les politiques de communication 6. la négociation 7. des contrats de coopération 					
06	<p>L'entreprise veille protéger et sécuriser les informations stratégiques afin de créer l'avantage concurrentiel</p>					
07	<p>L'entreprise a une stratégie de sécurité des informations stratégiques</p>					

Si vous avez des remarques, veuillez s'il vous plait les mentionner :

.....

.....

.....

Merci pour votre aimable coopération

الملاحق رقم (05): قائمة المؤسسات الاقتصادية عمينة الدراسة

الرقم	التسمية باللغة العربية	طبيعة الملكية	القطاع
01	المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالمسيلة	عمومية	خدمات
02	حضانة ميتال Hodna Métal	خاصة	انتاجية
03	ألغال بلوس Algal+	مختلطة	انتاجية
04	مطاحن الحنطة	عمومية	انتاجية
05	شركة أكسا للتأمينات - وكالة المسيلة - AXA	مختلطة	خدمات
06	البنك الخارجي الجزائري - وكالة المسيلة - BEA	عمومية	خدمات
07	بنك الخليج - وكالة المسيلة - AGB	مختلطة	خدمات
08	اليانيس للتأمينات - وكالة المسيلة - Alliances	خاصة	خدمات
09	معهد التسيير وإدارة الأعمال MDI	خاصة	خدمات
10	المؤسسة الوطنية لصناعة الأقمشة الصناعية والتقنية EATIT	عمومية	انتاجية
11	حضانة حليب Hodna Lait	خاصة	انتاجية
12	شركة لافارج LAFARGE	مختلطة	انتاجية
13	مغرب بايب Maghreb pipe	خاصة	انتاجية
14	شركة حمانبي للعتاد	خاصة	خدمات
15	شركة ETERAV لتوزيع وتسويق المعدات والتجهيزات الصناعية للشركات	خاصة	خدمات
16	شركة INFO TECH للاستيراد	خاصة	خدمات
17	شركة للتأمين وإعادة التأمين CIAR	خاصة	خدمات