

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين:

- ملياني نور جهان

- موسعي جهاد

تحت عنوان

أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة - المسيلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
زاوش رضا	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زريق عمر	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير

والامتنان

إلى أستاذي المشرف: "بعيطيش شعبان"

على كل ما أسداه من نصح وتوجيه وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه

اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة

ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذي الفاضل.

نور جهان

جهاد

إهداء



الحمد لله الذي هدانا لهذا

وما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها نجاحا إلى منبع الامل

الصافي والامل المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس أمة الحبيبة

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، ارجو من الله ان

يمد عمرك لترى جني الثمار، بعد طول انتظار، قدوتي أبي الغالي عمر

إلى جدي أحمد وجدتي أم السعد رحمهم الله

إلى عزيز على قلبي

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى أخي ساسي، أخواتي صفاء، ريان هبة الله

إلى كل أفراد عائلتي

إلى صديقاتي جهاد، فايضة، سليمة، فوزية، صفاء

إلى المشرف الذي كان له الفضل في إعطاء كل ماله من قوة في تسييرنا في تقديم هذا

العمل

إلى برعم العائلة براءة

إلى من علمونا حروف من ذهب وكلمات من درر، إلى كل الزميلات في قسم علوم التسيير

إلى كل من شاركني لحظة من لحظات حياتي إلى كل من أحبه قلبي ونساهم قلبي

أهديكم تحيتي وثمره جهدي

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

نور جهان



إهداء

إلى من قال فيهما سبحانه وتعالى

﴿ فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة قل رب ارحمهما كما

ربياني صغيرا ﴾ سورة الاسراء الآية 24

إلى من أمضي حياته في الشقاء ليسهل على حياتي لأعيش في الرقاء إلى

العزيز على قلبي أبي أطال الله في عمره

إلى ملكة قلبي ونبوع الحنان أغلى ما أملك في الوجود أمي الحبيبة أطال

الله في عمرها وتركها مصباح يضيء حياتي

إلى زوجي ورفيق دربي

إلى إخوتي وأختي الكل بإسمه عامر، عبد القادوس، شيماء

إلى كل عائلتي الكريمة من جد وجدة وأعمام وعمات وخالات الكل بإسمه

إلى صديقتي في إتمام هذا العمل وكل صديقاتي الكل بإسمه

إلى المشرف الذي كان له الفضل في إعطاء كل ما له من قوة في تسييرنا في

تقديم هذا العمل

إلى كل أساتذة وعمال قسم علوم التسيير.

جهاد



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

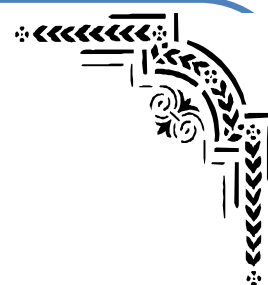
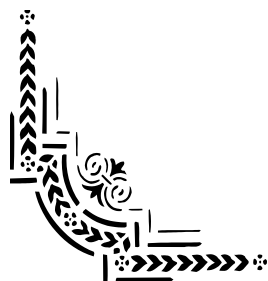
الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
I	فهرس المحتويات
v	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية	
6	تمهيد:
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي
7	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
7	أولاً: تعريف الذكاء الاقتصادي
9	ثانياً: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي
10	المطلب الثاني: خصائص، أهمية، أهداف الذكاء الاقتصادي
10	أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي
11	ثانياً: أهمية الذكاء الاقتصادي
12	ثالثاً: أهداف الذكاء الاقتصادي
13	المطلب الثالث: المطلب الثالث: مراحل الذكاء الاقتصادي وأدوات تطبيقه.
13	أولاً: مراحل الذكاء الاقتصادي
17	ثانياً: أدوات تطبيق الذكاء الاقتصادي
20	المبحث الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي
20	المطلب الأول: البعد الأول اليقظة الاستراتيجية
20	أولاً: تعريف اليقظة الاستراتيجية
21	ثانياً: أهمية اليقظة الاستراتيجية
21	ثالثاً: مجالات اليقظة الاستراتيجية

23	رابعاً: مراحل اليقظة الاستراتيجية
24	المطلب الثاني: البعد الثاني أمن المعلومات
24	أولاً: تعريف أمن المعلومات
25	ثانياً: أهداف أمن المعلومات
26	ثالثاً: عناصر أمن المعلومات
26	رابعاً: مستويات استراتيجية حماية المعلومات
27	المطلب الثالث: البعد الثالث سياسة التأثير
27	أولاً: تعريف التأثير
29	ثانياً: دوافع الاهتمام بالتأثير
30	ثالثاً: أساليب سياسة التأثير
31	رابعاً: أبرز استراتيجيات التأثير
35	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
35	المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
35	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
36	ثانياً : التطور التاريخي للميزة التنافسية
35	ثالثاً: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية
37	رابعاً: أهمية الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
38	أولاً: الاستراتيجيات التنافسية.
41	ثانياً: الاستراتيجية التنافسية لبورتر
43	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
43	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
46	ثانياً: محددات الميزة التنافسية
48	المطلب الرابع: الربط بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية
48	أولاً: الذكاء الاقتصادي والمنافسة
49	ثانياً: الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية
49	ثالثاً: الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المنظمة ومحيطها
50	رابعاً: اليقظة الاستراتيجية كأداة للميزة التنافسية

52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمطاحن الحضنة بالمسيلة	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
55	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة (المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة)
55	أولا: أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة
57	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
57	ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة
59	رابعا: متغيرات البحث
60	المطلب الثاني: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة
60	أولا: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية
61	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
62	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة.
62	أولا: اختبار الثبات اختبار كرونباخ الفا CHRONBACHS ALPHA.
63	ثانيا: اختبار طبيعة البيانات اتباع التوزيع الطبيعي
64	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة
64	أولا: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل
67	ثانيا: الإحصاء الوصفي للمتغير التابع
69	المطلب الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة
69	أولا: الارتباط بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية
71	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: اختبار الفرضيات وتحليل معاملات الانحدار المتعدد
71	أولا: الفرضية العامة للدراسة
72	ثانيا: تحليل معاملات الانحدار المتعدد
75	ثالثا: نموذج الدراسة النهائي

76	خلاصة الفصل
87	الخاتمة
81	قائمة المراجع
86	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال والملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
38	الميزة التنافسية	(01)
44	الساعة الاستراتيجية	(02)
47	نطاق التنافس	(03)
57	خصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة	(04)
59	متغيرات الدراسة	(05)
62	اختيار مقياس الاستبانة	(06)
63	قيمة معامل ALPHA CRONBACH' S.	(07)
63	اختبار التوزيع الطبيعي - 1-SAMPLE KOLMOGOROV SMIMOV	(08)
64	تحليل فقرات بعد اليقظة الاستراتيجية	(09)
65	تحليل فقرات بعد أمن المعلومات	(10)
66	تحليل فقرات بعد سياسة التأثير	(11)
67	تحليل فقرات الميزة التنافسية	(12)
69	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	(13)
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية	(14)
72	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	(15)

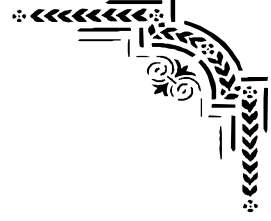
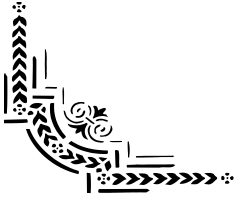
قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي	12
(02)	مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة	15
(03)	بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار	17
(04)	مراحل سيرورة اليقظة حسب دورة المعلومات	24
(05)	الساعة الاستراتيجية	40
(06)	الساعة الاستراتيجية	42
(07)	نموذج الدراسة النهائي	75

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة استبيان	86
(02)	مخرجات SPSS	91

مقدمة



مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة نظاما عالميا جديدا، حيث شهدت فيه تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية من خلال التحكم في التقنيات عالية التكنولوجيا، بالإضافة إلى العديد من المتغيرات البيئية في مختلف الجوانب، لذلك تخلق هذه التغيرات فرصا وتهديدات تساعد أو تعيق المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، الأمر الذي أصبح يؤثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية والتي لا تستطيع مواجهة المنافسة، فقد وجدت نفسها ملزمة على ضرورة مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث على السبل الكفيلة لتحقيق استمراريتها وبقائها في الأسواق.

ويمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعتبر من بين أهم وسائل الاقتصاد المفتوح والمعلوم الذي يشهد تغييرات جذرية من خلال التكنولوجيات، المعلومات والاتصالات.

وبات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصص السوقية، لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفعالية المؤسسات.

لقد أصبح الذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة يحتل مكانة عالية في اهتمامات مختلف الدول والمؤسسات بعد أن كان حكرا على المؤسسات العمومية سابقا، وذلك نتيجة للاميازات التي حققها في مجال رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي.

ومنه يمكن طرح الإشكالية الجوهرية للبحث في السؤال الآتي: "ما مدى تأثير الذكاء الاقتصادي

على تحقيق الميزة التنافسية؟"

انطلاقا من السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

الأسئلة الفرعية:

-هل تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة؟

-هل تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد أمن المعلومات في المؤسسة؟

-هل تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد سياسة التأثير في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة في تطبيق كل أبعاد الذكاء الاقتصادي.

يندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد أمن المعلومات في المؤسسة.
- تتبنى مؤسسة مطاحن الحضنة الذكاء الاقتصادي في تطبيق بعد سياسة التأثير في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في دراسة وتحليل موضوع الذكاء الاقتصادي الحديث، لذلك يتم إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي وكيف يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يمكن لهذه الدراسة أن تثري المكتبة العلمية باعتبارها مرجعا إضافيا قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، خاصة وأن دراسات في هذا الموضوع قليلة جدا بالأخص باللغة العربية.

أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي.
- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح جديد هو الذكاء الاقتصادي وإبراز أهميته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.
- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميل لمعالجة الموضوع.
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال التخصص.
- غياب الذكاء الاقتصادي على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.
- نقشي وباء كوفيد19 مما أدى إلى إغلاق الجامعات والمكتبات، نجم عنه عرقلة السير الحسن للدراسة.

منهج الدراسة:

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

الدراسات السابقة:

لمعالجة إشكالية بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: بوريش أحمد، أطروحة دكتوراه بعنوان الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، جامعة تلمسان 2019/2018.

الهدف من الدراسة: تسليط الضوء على أسلوب الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية، من خلال دعم الإدارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، وذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الاتصال.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أين تم الاعتماد على تطبيق الارتباط الجزئي والذي توصلنا من خلاله إلى أن وجود علاقة قوية بين متغير الإدارة الاستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات واستغلال الفرص اتضح أنها علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الاقتصادي حيث أصبحت العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر ب 41,4 % . بمستوى ذو دلالة إحصائية Sig=0.048 أي أقل من 5% . وعليه تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على أن وجود التكامل بين الذكاء الاقتصادي والإدارة الاستراتيجية ضروري من أجل مواجهة التحديات واستغلال الفرص.

الدراسة الثانية: مغمولي نسرين، أطروحة دكتوراه دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial -عنابة-، جماعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

الهدف من الدراسة:

تسليط الضوء على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم يكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية جدا قدرت ب(0.980) وعلاقة تأثيرية بسيطة ومتعددة بين معايير نظام الذكاء الاقتصادي (ببقتة استراتيجية، حماية الإرث المعرفي ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دوليا، كما وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الاقتصادي على رفع تنافسية المؤسسة دوليا تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي، وسنوات الأقدمية).

الدراسة الثالثة: رماضنية عبد العزيز، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الوطني، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2017.
الهدف من الدراسة: تسليط الضوء على المفهوم النظري للذكاء الاقتصادي من طرف الإطارات المسيرة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- مفهوم الذكاء الاقتصادي ليزال في طوره الأول من ناحية الادماج في المؤسسة.
- 2- وجود ثقافة عدم إشراك الآخرين في المعلومة .
- 3- الذكاء الاقتصادي غير معروف على مستوى معظم مؤسساتنا فضلا على أن يكون هامشيا .
- 4- المعلومة الاستراتيجية صعبة التحصيل من طرف المؤسسات الجزائرية ، وندرة قواعد المعطيات والمعلومات الاقتصادية .
- 5- يعتبر المورد البشري العنصر الأكثر حيوية وتأثيرا في نجاح تطبيق إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.

هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم تقسيمها إلى فصلين، الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي كمبحث أول وأبعاد الذكاء الاقتصادي كمبحث ثاني بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية. أما الفصل الثاني فتناول الجانب التطبيقي كدراسة حالة، حيث استهل بميدان الدراسة والإطار المنهجي بالإضافة إلى مصادر بيانات الدراسة وبناء الاستبيان ومعالجته إحصائيا كمبحث أول، ومن ثم تطرق إلى عرض وتحليل البيانات من حيث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وتفسير محاور وأبعاد الدراسة كمبحث ثاني، وفي الأخير الوصول إلى اختبار الفرضيات بعد اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ومحاورها كمبحث ثالث، وكخاتمة فقد تم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

☞ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي؛

☞ المبحث الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي؛

☞ المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؛

تمهيد:

يعتبر مفهوم الذكاء الاقتصادي من بين أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث والمعاصر، بحيث بات يعد مرادفاً للتحكم في المعلومات واستعمالها كأداة لخلق الميزة التنافسية. كما يعد الذكاء الاقتصادي شكلاً من أشكال التطور الاقتصادي باعتباره ثمرة من ثمار اقتصاد المعرفة. شملت التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسة مختلف أقسامها ووظائفها، وفي مقدمتها عملية اتخاذ القرار بهدف زيادة التنافسية. وانطلاقاً من هذه التغيرات، نحاول في هذا الفصل التعرض لمختلف الجوانب التي تخص الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي

بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات، من أجل إشباع حاجات الزبائن والوقوف في وجه المنافسة وهذا ما أدى إلى بروز المعالم الأولى لظهور الذكاء الاقتصادي، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الذكاء الاقتصادي لأهم التعاريف التي أعطاها أهم المفكرين والباحثين في هذا المجال وسنعرض أيضا أهم خصائص والمراحل التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت تعريف الذكاء الاقتصادي، سوف نعرض أهمها

أولاً: تعريف الذكاء الاقتصادي

- تعريف (Harold wilensky) أول من وضع تعريفا واضحا للذكاء الاقتصادي في عام 1967 في كتابه (orgnizational intelligence) حول الذكاء التنظيمي وعرفه بأنه "نشاط لمعالجة مشكلة الجمع والتجهيز والتحليل للمعلومات المطلوبة وإيصالها بعملية صنع القرار".¹

- في عام 1994 كان أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي في فرنسا من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط، " تقرير Martre" سنة 1994 هم من أعطوا أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي، إذ أن "Martre" يعرفه كالتالي: "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مختلف هذه النشاطات موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة أو التكلفة"²

- كما يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية استخدامها في عمليات التأثير على الغير³

¹ - محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، العراق، 2017، ص22.

² - أسماء فيلالي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية والذكاء الاقتصادي، الجزائر، 2013-2014، ص27.

³ - مجدوب لجوسي، عمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2017، ص220.

- فالذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام يستعمل ويجمع مختلف الممارسات واستراتيجيات استغلال وتطوير المعلومات القابلة للاستعمال على مستوى المؤسسة او الدولة ومختلف مستوياتها، والغرض منه يمكن انتاج المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية.¹
من خلال تعاريف الذكاء الاقتصادي نرى أنها تشترك في النقاط التالية:

✓ معالجة المعلومة والمشكلة وإيصالها بصورة واضحة لمختلف الأعوان الاقتصاديين.

✓ يوفر الذكاء الاقتصادي كل الضمانات الأساسية لممتلكات المؤسسة.

✓ من الأبعاد الأساسية للذكاء الاقتصادي اليقظة الاستراتيجية.

✓ الذكاء الاقتصادي يستخدم في عمليات التأثير على الغير.

✓ يعمل الذكاء الاقتصادي على جمع مختلف الممارسات والاستراتيجيات في

مختلف المستويات سواء على مستوى المؤسسة أو الدولة التي تمكنه من

إنتاج المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية.

¹- منصف بن خديجة، عبد الرحمان أولاد زاوي، دراسة تحليلية لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة سوق اهراس، الجزائر، العدد السابع-2017، ص176.

ثانيا: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق إذ بين (Fernand Braudel) أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي.

ليقدم (Harold Wilensky) أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان "l'intelligence organisationnelle"، إذ عرف: "الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمؤسسة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

يمكن استعراض تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي في النقاط التالية:

● في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادها.

● الولايات المتحدة شهدت سنوات الثمانينات عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وليسهم (M.portre) في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.

● سنوات التسعينيات شهدت بداية ظهوره في فرنسا. أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

● في 1994 نشر (Martre) تقرير بعنوان: "l'intelligence économique et stratégie des entreprise". وفي سنة 2002 ادمج (Minefi) مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم

الذكاء الاقتصادي.¹

¹ - محمد حمداني، أهمية الذكاء الاقتصادي تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الاجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص13.

المطلب الثاني: خصائص، أهمية، أهداف الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بإبراز الخصائص والأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير وتقديم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)، ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:¹

1. الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
2. وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
3. وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
4. تشكيل جماعات النشر الضغط والتأثير.
5. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
6. السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.
7. دراسة الحاضر لاستقراء المستقبل، وتشخيص الأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان والزمان.

¹ - سناء رحمانى، حدة بلبلول، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص 6.7.

ثانيا: أهمية الذكاء الاقتصادي

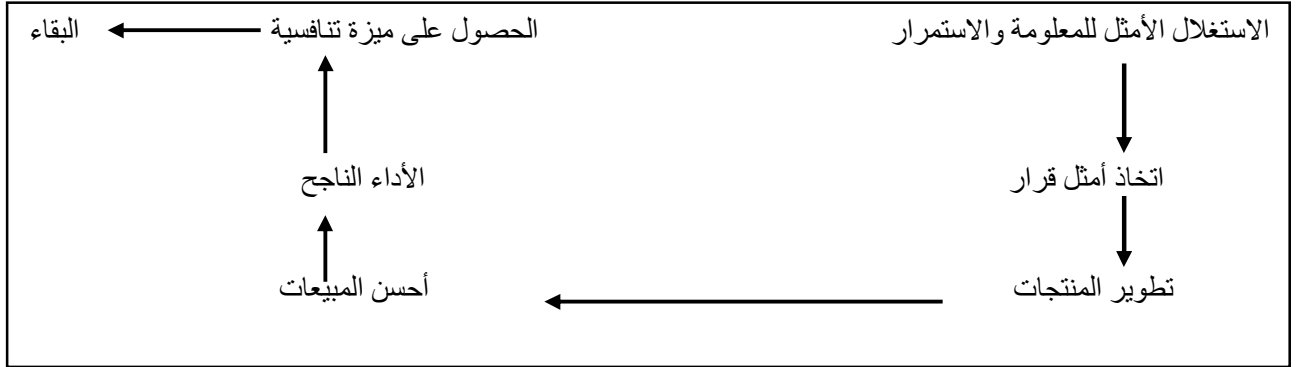
تتمثل أهمية الذكاء الاقتصادي في مجموعة النقاط أهمها:

- **تطوير المنتجات الجديدة:** لان دخول المنافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والابداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة.
- **اتخاذ القرارات:** لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة بشأن الاستثمار، اذ يعتبر الاستراتيجية او مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن القرار الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل أي الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرار.
- **يقود للأداء الناجح:** وذلك لان الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن (benchmarking) الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية للمنافسين، حيث هذه الطريقة اثبتت أهمية الميزة (avantage) التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين (خاصة الأقوياء).
- **أحسن بيع للمبيعات:** الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذ لم تعرف وتكون على دراية بما يقدمه المنافسون ويطرحونه للسوق، سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.
- **الحصول على ميزة تنافسية:** الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة وهي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، التي ترتبط دائما بالذكاء لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها، يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة.¹

¹-خيرة طبوش، رجاء زعطوط، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2014-2015، ص6.7.

وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقاً من استغلال المعلومات وانطلاقاً من الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): سيرورة أهمية الذكاء الاقتصادي



المصدر: حللمي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية حالة مؤسسة يسرف لأشغال البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 2009، ص86.

ثالثاً: أهداف الذكاء الاقتصادي

للذكاء الاقتصادي عدة اهداف نذكر أهمها:

(1) الذكاء الاقتصادي وصناعة التنافسية:

إن تحقيق التنافسية يعتبر الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي، باعتباره أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق التقليل من معدل اللاتأكد البيئي في عملية الاستباق للتهديدات والفرص.

(2) الذكاء الاقتصادي والتأثير على بيئة المؤسسة:

الذكاء الاقتصادي كآلية دفاعية بالنسبة للمؤسسة عند مواجهتها لمختلف التهديدات البيئية، فالذكاء الاقتصادي يمتلك الأدوات والأساليب التي تساعد على التحكم والسيطرة على البيئة ومتغيراتها من خلال إمكانية تغييرها أي البيئة، وجعلها ملائمة وامكانيات المؤسسة.¹

¹ - صونية بتغة، عبد الحميد برحومة، مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي-العدد التاسع-المجلد الثاني، الجزائر، ص35 .

إضافة إلى ذلك، فإن أساس عمل الذكاء الاقتصادي هو جعل المؤسسة هي التي تحدد قواعد اللعبة التنافسية، ولهذا كما تمت الإشارة إليه، الذكاء الاقتصادي يستخدم تقنيات دفاعية وهجومية في نفس الوقت معتمدا طبعاً على المصدر الاستراتيجي لهذه الإجراءات والمتمثل في المعلومة.

ويمكن القول أن الذكاء الاقتصادي كآلية يهدف إلى:¹

• **الرؤية الجيدة لفهم جيد:** يوفر الذكاء الاقتصادي للمسيرين ومتخذي القرار أدوات للكشف على

المعلومات المهمة والحيوية، والتعلم أكثر على عملية الحصول على المعلومات بكفاءة وفعالية.

• **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.

• **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.

• **إدارة جيدة لدعم المنافسة:** يبقى الهدف الرئيسي بالنسبة للذكاء الاقتصادي، هو صناعة مؤسسة

تنافسية، الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على الحصول على المعلومات الضرورية، وبالتالي

المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها.

المطلب الثالث: مراحل الذكاء الاقتصادي وأدوات تطبيقه.

من خلال هذا المطلب سوف نذكر مراحل الذكاء الاقتصادي، وأدوات تطبيقه الأساسية.

أولاً: مراحل الذكاء الاقتصادي

ويمكننا عرض أهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي:²

1- تحديد الحاجة للمعلومة:

وهو أمر ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة، وإنما يكفي في

أغلب الحالات أن نطلب بمهارة: ماهي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها؟.

وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المؤسسة.

¹ - صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جزائر، 2016-2017، ص115-116.

² - عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس بعنوان إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 29-27 نيسان (إبريل) 2005م، ص11.10.9.

2- جمع المعلومة:

بمجرد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة، وفيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة:

2-1- مصادر رسمية: وتحتوي أساسا على:

- الصحافة.
- الكتب.
- وسائل الإعلام.
- بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة (CD ROM).
- مصادر المعلومات الرسمية.

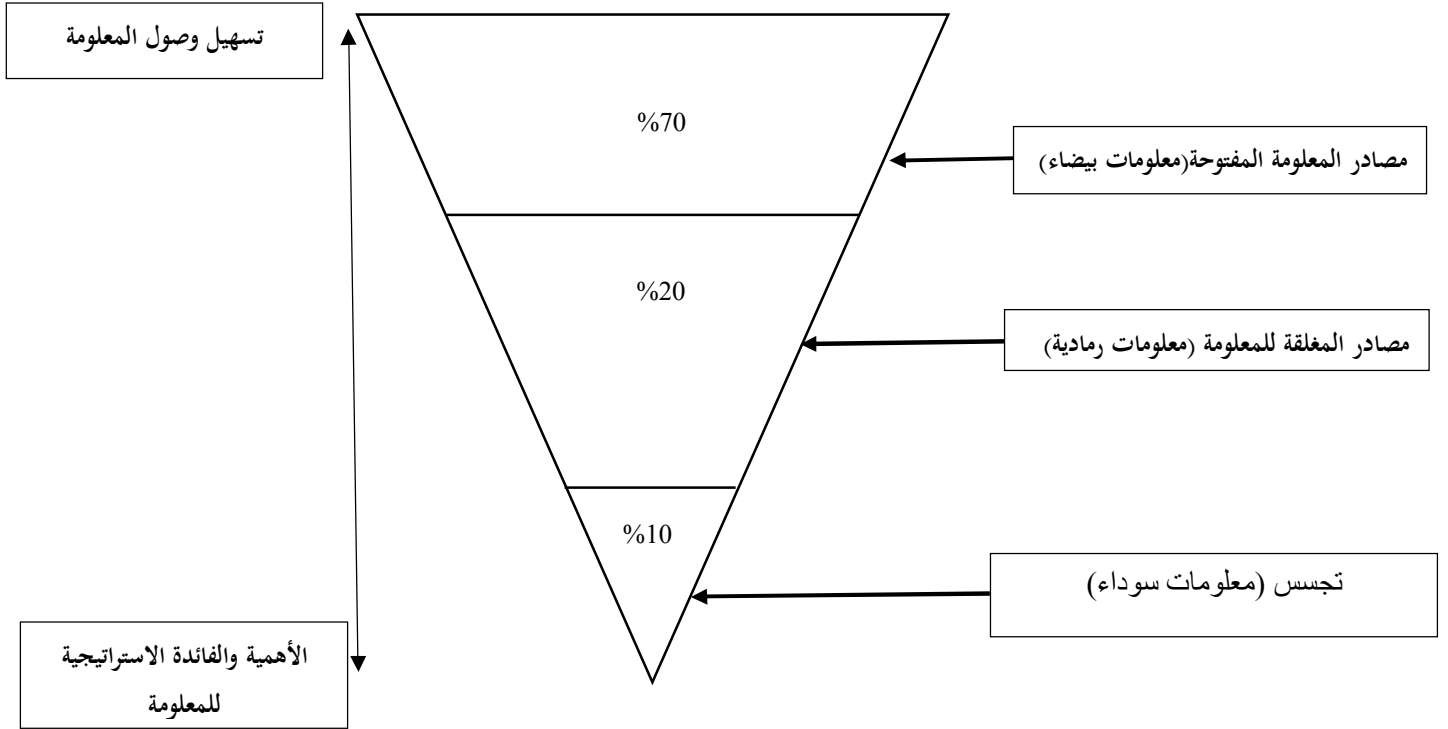
2-2 مصادر غير رسمية:

إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل، يضيع الوقت،... الخ حتى يحصل على ذلك، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:

- المنافسين في حد ذاتهم.
- الموردين.
- مهمات وأسفار الدراسة .
- المعارض.
- الطلبة المتمرنين.
- المصادر الداخلية للمنظمة.

والشكل الموالي يبين لنا مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.

الشكل رقم (02): مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة



المصدر: سمية أحمد ميلي، فاطمة دغفل، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص6.

3- معالجة المعلومة:

إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل.

وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة. فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات التي تكون مختلفة دائما في سطور الوثائق.

ونعلم أن ما يواجه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، وهو ما يتطلب العمليات التالية:

- التقييم.
- فرز المفيد منها من غير المفيد.
- تحليل.

- تحويلها إلى شكل مناسب.

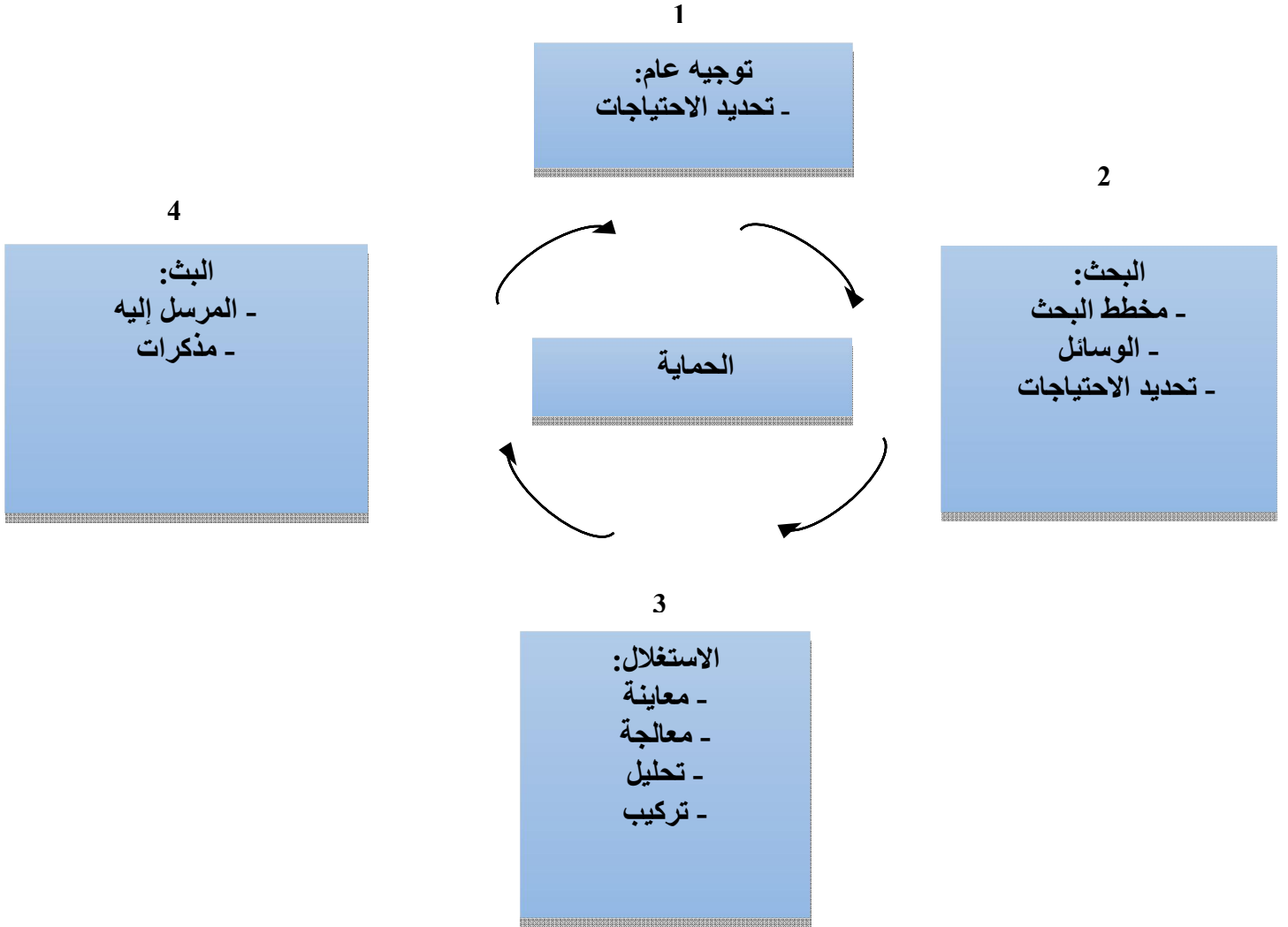
4- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار:

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

إن كل العمليات السابقة، تحديد، تجميع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها.

إن بث المعلومة إذا يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر، ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعميلة، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة.

الشكل رقم (03): بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار



المصدر: مولود زرقان، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، الجزائر، 2017-2018، ص11.

ثانيا: أدوات تطبيق الذكاء الاقتصادي

قبل الولوج إلى أدوات تطبيق الذكاء الاقتصادي من الضروري الإشارة إلى متطلبات ممارسته، حيث أنه يتطلب نمط تفكير وتصرف جديد ومنهجية تركز على دعائم أساسية داخل المؤسسة، واختلف الكتاب في تحديد أدوات الذكاء الاقتصادي ولكن هناك اتفاق على أن هذه الأدوات تتمحور حول خمسة عناصر أساسية ويمكن شرحها كما يلي:¹

¹ - شعبان بعبطيش، سلوى عربية، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي وأهم الإجراءات المتخذة لدمجه في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي بعنوان التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017، ص6-7.

01- مستودعات البيانات: تعد اتجاهها تقنيا جديدا وصف على أنه أحدث مفاهيم حقل نظم المعلومات، ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في العديد من تطبيقات الأعمال خاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير والتي لها فروع مختلفة، وهذا لما له دور فاعل في إدارة مواردها المعلوماتية وتحسين عملية صنع القرار فيها، وأساس فكرة مستودع البيانات هو تحقيق التكامل فيما بين بيانات المؤسسة المنتشرة والموزة عبر مختلف قواعد البيانات ونظم معالجة المعاملات والنظم الموروثة، فضلا عن مصادر المعلومات الخارجية ذات الصلة بعمالها بحيث يتوفر لدى المؤسسة بيئة موحدة ومتكاملة للبيئة الحالية والتاريخية في إطار مستودع واحد.

02- عمليات استخلاص، نقل، تخزين: وهي أدوات مصممة لنقوم باستخلاص وتكامل البيانات من مصادرها المختلفة بناء على خريطة استخلاص محددة، فعملية التكامل ضرورية لتحويل هذه البيانات إلى الصورة المطلوبة من قبل المؤسسة بغض النظر عن كيفية تخزينها في البيئة التشغيلية، وذلك قبل نقلها إلى مستودع البيانات.

03- المعالجة التحليلية: والتي تعد أحد الأدوات الرئيسية للذكاء الاقتصادي، ويطلق على هذه التقنية تسمية OLAP وهي اختصار للمصطلح " **Online Analytical Processing** " لقد كان من نتائج التحديث المستمر للبيانات باستخدام نظم المعالجة الفورية أنه تضخمت المعاملات بصورة كبيرة، كما زادت التغيرات والتعديلات في البيانات بالكمية والقيمة مما أدى إلى عجز أدوات تحليل البيانات ذات النمط التقليدي في القيام بوظائفها التقليدية من معالجة وتحليل للبيانات وإنتاج المعلومات.

04- التنقيب عن البيانات: هذا المصطلح ظهر في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يجمع بين الإحصاء وتكنولوجيا المعلومات " قواعد البيانات، الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي " ان علم التنقيب على البيانات (**Data Mining**) هو علم مستقل بذاته وهو العلم المسؤول عن أساليب وطرق إنتاج المعلومات وقواعد المعرفة من خلال كم كبير من البيانات التي يتم التنقيب فيها وربطها بأساليب علمية للخروج بمعلومة أو معرفة جديدة .

05- تقنيات استعراض المعلومات: إن تقنيات عرض المعلومات مهمة لنجاح الذكاء الاقتصادي من خلال إيصال المخرجات المتمثلة بالمعلومات للمحليين ومتخذي القرار، وهناك عدة أنواع من هذه التقنيات تستخدم أشكال مختلفة سواء كانت بشكل منفرد أو متدخل يتلاءم مع الهدف وهي كما يلي:

✓ **التقارير:** إن عملية إنشاء التقارير عبر أنظمة الذكاء الاقتصادي تتضمن إمكانية توليد تقارير متنوعة عن المبيعات، الوضع المالي، الاستعلامات، وغيرها ويمكن أن تكون هذه التقارير بسيطة

مثل جدول أو تكون معقدة مثل التقارير التي تعرض ملخصات يمكن التفاعل معها للحصول على التفصيل المطلوب.

✓ **لوحة القياس:** تعرف لوحة القياس أداة عرض مرئية تزود بصورة بيانية لمؤشرات الأداء الرئيسية الحالية من أجل تفعيل الاستجابة للتغيرات في بعض الجوانب كالمبيعات، إدارة علاقات الزبائن، تقييم الأداء، مستويات المخزون. وضمن وظيفة متابعة نشاط الأعمال تقوم ألواح القياس بعرض المؤشرات المتعلقة بإدارة الأداء التنظيمي والمشتقة من المعلومات المباشرة التي يتم الحصول عليها من مستودعات البيانات.

✓ **بطاقة الأداء:** عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تزود الإدارة العليا بنظرة سريعة وقابلة للفهم عن الأعمال وتعد من أحد المداخل الشائعة في قياس الأداء، والتي تقترح الاهتمام المستمر بقياس وتحسين الأداء التنظيمي. وتستخدم بطاقة الأداء ضمن إطار لوحة القياس بوصفها جزءا منها، وللاشارة بطاقة الأداء هي نوع خاص من التقارير يتكون من مجموعة من مقاييس الأعمال الرئيسية، وغالبا ما يتم عرض مؤشر الأداء مع رسم توضيحي مثل اللون وكذلك السهم المتجهة إلى الأعلى أو إلى الأسفل للدلالة على اتجاه الأداء.

المبحث الثاني: أبعاد الذكاء الاقتصادي

بينت المقاربات الحديثة، ارتباط الذكاء الاقتصادي وآلياته ومختلف التوجهات الإدارية، التي تنتهجها المؤسسات الرسمية وغير رسمية، خاصة منها ما أفرزها اقتصاد المعرفة والتحولات التكنولوجية على رأسها: اليقظة الاستراتيجية، أمن المعلومات، سياسة التأثير.

المطلب الأول: البعد الأول اليقظة الاستراتيجية

لقد تعددت تعريفات اليقظة الاستراتيجية، سوف نعرض أهمها:

أولاً: تعريف اليقظة الاستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الاستراتيجية يجب أولاً التطرق لمفهوم مصطلح اليقظة:

- **تعريف اليقظة:** اليقظة كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من اللفظ (VIGILA) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي، من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث.¹

- **تعريف اليقظة الاستراتيجية:** لقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المصطلح، وبالرجوع إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية، ظهرت وبرزت مساهمات وأبحاث متعددة، والتي سنذكر أهمها وأبرزها. فلقد عرفها داس (DESS) وميلار (MILLER) (1993) على أنها: "عملية رقابة وتقييم المعلومة المحصل من البيئة الخارجية، وتوفيرها للأطراف التي تحتاجها داخل المؤسسة".²

- **تعريف اليقظة الاستراتيجية:** بأنها جمع المعلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.³

¹ - أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2013/2014، ص27.28.

² - عبد الحميد برحومة، صونية بتعة، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ - ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012/2013، ص2.

ثانيا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

يمكن حصر أهمية اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:¹

- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المشروع والمنافسة في السوق.
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف يواجهها المشروع .
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأنّ المعلومات التي تم تجميعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته.
- تعد وسيلة لاستباق التغيرات.
- تضمن اليقظة الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- وسيلة تسمح بتأقلم المشروع مع بيئته.

ثالثا: مجالات اليقظة الاستراتيجية

مفهوم اليقظة الاستراتيجية شامل، يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة، ولما كان هدف اليقظة الاستراتيجية، هو الحصول على المعلومات، من بيئة المؤسسة، بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية، فإن هذا يستدعي، أن تكون المعلومات المحصلة، شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية، وغيرها.²

وعلى هذا الأساس تتفرع اليقظة الاستراتيجية، إلى عدة مجالات، من أهمها ما يلي:

- **اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية، إلى الجهود المبذولة، من طرف المؤسسات، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة، بهدف الكشف عن كل التطورات، والمستجدات الحاصلة، في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حاليا أو التي تهمها مستقلا.
- وتهتم اليقظة التكنولوجية، بتأثير التطورات التكنولوجية، على استراتيجية المؤسسة، وكذلك استراتيجيات المنافسين، وهذا النوع من اليقظة، مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات، أي الاكتشافات العلمية،

¹ - سهام درفالي، نسيمه عياشبة، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015/2016، ص 12. 13.

² - حسان بويغاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتورا في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، ص 227. 228. 229.

والإبداعات التكنولوجية، بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، والتطورات في إجراءات التركيب، وظهور أدوات ومعدات جديدة.

واليقظة التكنولوجية هي ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة، للكشف عن إشارات الإنذار المبكر، والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات.

- **اليقظة التنافسية:** هي النشاط الذي من خلاله، تتعرف المؤسسة على منافسيها، الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة، التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات، المتحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة، وتهدف اليقظة التنافسية، إلى معرفة ما يلي:

- الكفاءات الحالية للمنافسين
- استراتيجيات المنافسين
- الأهداف الجديدة للمنافسين
- قدرات المنافسين
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون

وتعمل اليقظة التنافسية، على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة مثلا:

1-منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية، الحصص السوقية.

1. تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
2. الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع بقية الأعوان.
3. الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
4. البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

- **اليقظة التجارية:** تهتم اليقظة التجارية، بمتابعة تطور احتجاجات الزبائن على المدى الطويل،

فالمنتجون بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار، اهتمامات المستهلكين، وأذواقهم، وتطور علاقاتهم

بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين، التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.

فاليقظة التجارية، تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة، لتطور احتجاجات الزبائن، وقدرتهم على الوفاء،

ووضعية موردي المؤسسة، وقدرتهم على توفير المادة الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة،

يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية، التي تتعلق بالمستهلكين

والموردين، وهي تحتاج إلى تنمية قدرات، ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.

- **اليقظة الاجتماعية:** وتعني اليقظة الاجتماعية، إدراك مختلف التغيرات، التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب، وتأثر علاقاتها بالمحيط، فاليقظة الاجتماعية، تتمثل في مراقبة كل التغيرات، التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد، ومن بينها:

- تطور النمو الديموغرافي.
- عادات الاستهلاك.
- التجمعات السكانية.
- التغير في الموضة وغيرها.

- **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر المؤسسة، والتي لم تأخذها الأنواع السابقة في الحسبان، كاليقظة القانونية والتشريعية، المالية، السياسية، واليقظة الثقافية، وغيرها.

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

رابعا: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا مهما في إدارة المؤسسة، حيث تسمح بتحسين الفرص، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الاعمال، وتعظيم خلق القيمة بالنسبة لمختلف سيرورات المؤسسة، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا باتباع مجموعة من الخطوات المتكاملة التي لا بد أن تتجز بمهارة عالية ومنهجية دقيقة. وهناك العديد من النماذج المقترحة من الأدبيات ذات الصلة بالأنظمة المساعدة على اتخاذ القرارات، حيث أن أغلب هذه النماذج يستلهم من نموذج " دورة الاستعلام " والذي يمر بالمراحل التالية:¹

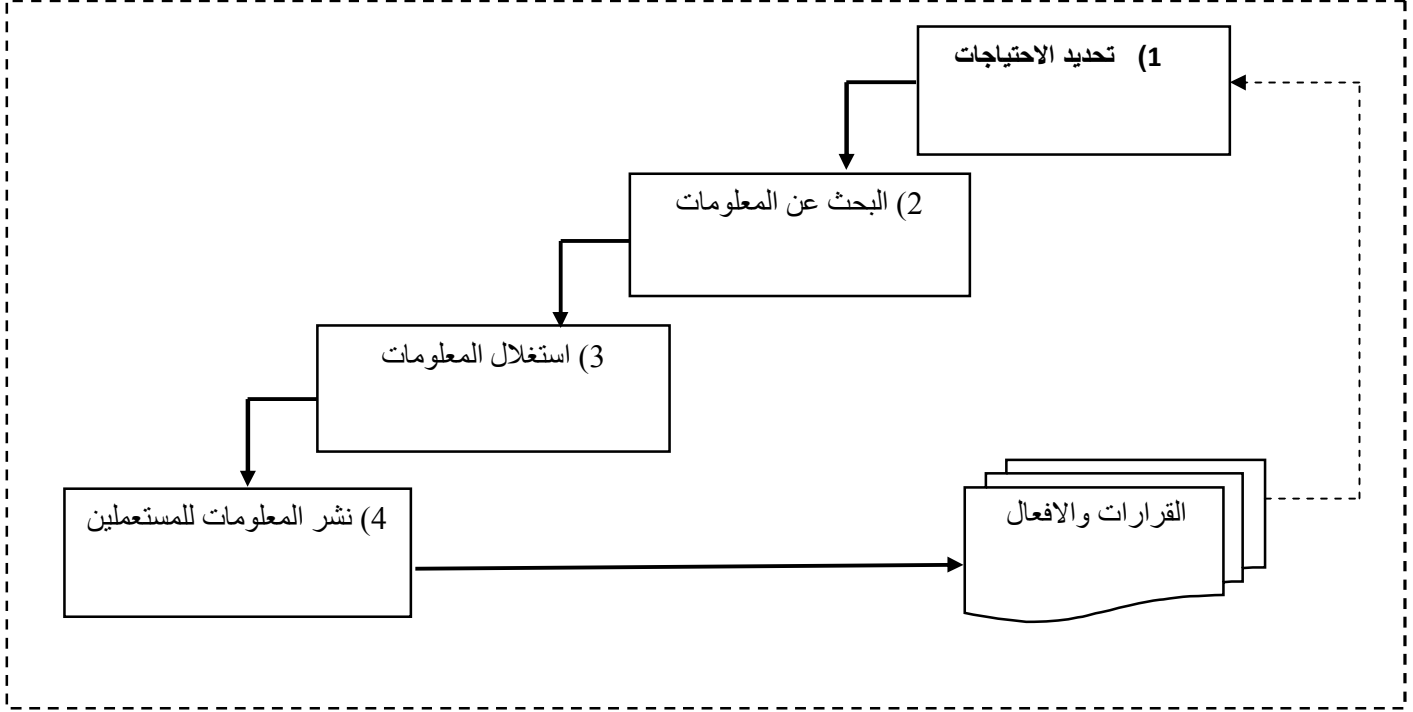
- 1- تحديد الاحتياجات.
- 2- البحث عن المعلومات.
- 3- استغلال المعلومات (التأكد منها، معالجتها، تحليلها وتلخيصها).
- 4- نشر المعلومات وإيصالها للمستعملين (المديرين وصناع القرار).

¹ - الهادي بوقفلول، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي الثاني حول "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في مؤسسة الاقتصادية"، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي 29 و30 أبريل 2014، ص108.

5- التغذية الراجعة لتقييم الآثار المترتبة عن القرارات المتخذة) GUENTOULI

(MANELLE.2009)

الشكل رقم (4): مراحل سيرورة اليقظة حسب دورة المعلومات



المصدر: الهادي بوقلقول، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في مؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي 29 و30 أبريل 2014، ص 109.

المطلب الثاني: البعد الثاني أمن المعلومات

لقد تعددت تعاريف أمن المعلومات، سوف نعرض أهمها:

أولاً: تعريف أمن المعلومات

- تعريف (Whitman) و (Mattord) في كتابهما "مبادئ أمن المعلومات" بأنه الحفاظ على سرية وتوفير وسلامة المعلومات كأصل ، في مراحل المعالجة والحفظ والنقل، ويتحقق ذلك عبر التطبيق الفعلي للسياسات الأمنية ومن خلال تعزيز الوعي والتعلم والتدريب"¹

¹ - أيمن محمد فارس الدنف، واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، فلسطين، 2013، ص 43.

- إنَّ علم أمن المعلومات هو العلم الذي يعنى بحماية المعلومات من المخاطر التي قد تتعرض لها. ويمكن تعريف أمن المعلومات بشكل مختصر بأنه: « حماية المعلومات من الوصول غير المسموح به » ويمكن تعريفه بتفصيل أكثر بأنه « المفاهيم والتقنيات والتدابير التقنية والإدارية المستخدمة لحماية أصول المعلومات من الوصول غير المأذون به عمدا أو سهوا أو حيازتها أو الاضرار بها، أو كشفها، أو التلاعب بها، أو تعديلها، أو فقدانها أو إساءة استخدامها ¹ »
- تعريف لجنة أنظمة الأمن القومي الأمريكية (Committee on National security - CNSS) أمن المعلومات بأنه: « حماية المعلومات وعناصرها المهمة (الحرجة) بما في ذلك الأنظمة والأجهزة التي تستخدم هذه المعلومات وتخزنها وترسلها ² »

ثانيا: أهداف أمن المعلومات

الهدف الرئيسي من أمن المعلومات هو حماية نظام المعلومات بالشركة ومكوناته، بناء على ذلك فإن السبب الرئيسي لأمن الأصول المعلوماتية هو التأكد من عدم تعرضها للمخاطر وانها متاحة للأشخاص المصرح لهم. (Raval & Fichadia 2007)³

بناء على ما تقدم فإن أهداف أمن المعلومات تتلخص فيما يلي:

- 1- **نزاهة المعلومات (Information Integrity):** تكون المعلومات نزيهة عندما تكون المعلومات المستخرجة من النظام دقيقة وموثوقة.
- 2- **السرية (Confidentiality):** يجب الاحتفاظ بالمعلومات السرية بعيدا عن الأشخاص غير المصرح لهم.
- 3- **التحقق من المستخدم (User Authentication):** هي عملية المصادقة على هوية الأشخاص المصرح لهم.

ولتحقيق أهداف أمن المعلومات المشار إليها أعلاه، يرى الباحث ضرورة أن يكون لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الأردنية والمحاسبين والمدققين الداخليين معرفة جيدة بآلية عمل نظم المعلومات

¹ - ذيب بن عابض القحطاني، أمن المعلومات، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية فهرة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النش، المملكة العربية السعودية الرياض، 2015، ص58.

² - المرجع نفسه، ص58.

³ - يوسف خليل يوسف عبد الجابر، مدى فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في توفير أمن المعلومات الالكترونية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم المحاسبة والتمويل، الأردن، 2013، ص22.

المحاسبية الالكترونية (EAIS) والتأكد من احتوائها على متطلبات الرقابة الداخلية بشكل عام وكيفية المحافظة على سرية البيانات والمعلومات المخزنة ضمن قواعد البيانات بشكل خاص.

ثالثا: عناصر أمن المعلومات

إن أغراض أبحاث واستراتيجيات ووسائل أمن المعلومات سواء من الناحية التقنية أو الادائية، وكذا هدف التدابير التشريعية في هذا الحقل هو ضمان توفر العناصر التالية لأية معلومات يراد توفير الحماية الكافية لها:¹

- **السرية أو الموثوقية:** وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.
- **التكاملية وسلامة المحتوى:** التأكد من أن محتوى المعلومات صحيح ولم يتم تعديله أو العبث به، وبشكل خاص لن يتم تدمير المحتوى أو تغييره أو العبث به في أية مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل سواء في مرحلة التعامل الداخلي مع المعلومات أو عن طريق تدخل غير مشروع.
- **استمرارية توفر المعلومات أو الخدمة:** التأكد من 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.
- **عدم إنكار التصرف المرتبط بالمعلومات ممن قام به:** والمقصود هو ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتصرف ما متصل بالمعلومات أو مواقعها إنكار أنه هو الذي قام بهذا التصرف، بحيث تتوفر قدرة إثبات أن تصرفا ما قد تم من شخص ما في وقت معين.

رابعا: مستويات استراتيجية حماية المعلومات

عند الحديث عن حماية المعلومة، فإن هذه الحماية يجب أن تكون متكاملة، والتكامل يقصد منه مختلف العناصر التي تكون وتستخدم المعلومة، وتتمثل مستويات حماية المعلومة في:²

¹ - شريف بوفاس، فاطمة طلحي، اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى بعنوان نحو بناء نظم لإدارة حماية المعلومات Iso27001 في المؤسسات الجزائرية، جامعة باجي مختار/عنابة، الجزائر، أيام 29/30 أبريل 2014، ص3.

² - صونية بتغة، عبد الحميد برحومة، مرجع سبق ذكره، ص38.

• **الأمن المادي للمعلومة:** وهي حماية تشمل كافة الوسائل والآليات التي تضمن أمن المؤسسة، الأجهزة ووسائط التخزين. وعند التحدث عن أمن المؤسسة، أي أمن المباني التي تحوي المعلومات الاستراتيجية وهي غالبا في طابع إلكتروني.

• **أمن الأفراد:** يعتبر الافراد العنصر الأكثر خطورة فيما يتعلق بحماية المعلومات والذي يهدد أمنية المؤسسة ككل، وأمن الافراد يقصد به أليات التقليل من أخطار الأخطاء البشرية، والتي من بينها: السرقة والتجسس، الهندسة اجتماعية، أو غيرها من الممارسات الاجتماعية للأخلاقية.

• **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.

• **الأمن القانوني:** هناك شكل آخر من اشكال الحماية والمتمثل في الحماية التي تكلفها الأنظمة والقوانين للأشخاص والمؤسسات على الإنتاج الفكري، العلمي، أو الفني. وهي حماية تحفظ للمؤلفين الحقوق المادية والمعنوية وهو ما يسمى حماية الملكية الفكرية.

المطلب الثالث: البعد الثالث سياسة التأثير

لقد تعددت تعاريف سياسة التأثير، سوف نعرض أهمها:

أولاً: تعريف التأثير

- يعد التأثير تلك العملية البطيئة والمستمرة ذات أثر على المديين المتوسط والبعيد، والغرض منها التعبير عن رفض القيود التي تطرحها البيئة العامة التي تتواجد فيها المنظمة، وهو نتيجة حتمية لنظام المؤسسة المفتوح الذي يفرض على هذه الأخيرة ترابطا ديناميكيا لتدفق التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بها.¹

- يمكن تشخيص مفهوم الضغط والتأثير كإجراء كامن ومستمر والذي يمارس على شخص أو شئ عن طريق الاقناع أو الردع. وعرفه (carlo Revelli) كما يلي: "اليقظة الاستراتيجية هي عملية جمع

¹ - وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الاقاليم، أطروحة دكتوراه(LMD) في علوم التسيير، جامعة باتنة1، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، الجزائر، 2015/ 2016، ص21.

ومعالجة ونشر المعلومة التي تهدف إلى الحد من عدم اليقين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إذا أضفنا لهذا الغرض الرغبة في اتخاذ إجراءات التأثير يمكن الحديث إذن عن الذكاء الاقتصادي.¹

-وحسب (philippe Baumard) تعمل استراتيجيات التأثير على تنفيذ سلسلة من الضغوط غير المباشرة على الفاعلين المؤثرين في السوق وفي معظم الوقت المنظمين لتوازنه لتدعيم أو الحصول على وضعية تنافسية.²

¹ - أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الادارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2018-2019، ص76.

² - مرجع نفسه، ص77.

ثانيا: دوافع الاهتمام بالتأثير

1- **تعدد المعايير:** لم تعد المؤسسة الاقتصادية مطالبة فقط بالالتزام والتقييد بالقوانين والقرارات السياسية، بل أصبحت تواجه متطلبات أخرى من نوع آخر والتي تتخطى الإطار السياسي التي 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 معايير في غالب الأحيان قاسية. هذا كله أدى بالمؤسسة إلى انتهاج أسلوب معين لمعالجة هذه الضغوط حسب المعايير غير الاقتصادية (ثقافية، أخلاقية، بيئية، اجتماعية).

2- **الدور البارز لأصحاب المصالح:** يمثل أصحاب المصالح قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في قمة الاعمال المعاصرة، هذه الفئات تقف وراء ظهور المؤسسات إلى الوجود ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجهها المستقبلي.

وينظر إلى أصحاب المصالح بأنها مجموعة من القوى (أفراد، مؤسسات محلية، او دولية)، والتي تملك مصالح، مطالب وحصص مختلفة في المؤسسة، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة متوقعة الحصول على عوائد، هذه العوائد تختلف باختلاف الأطراف والهدف.

أما أصحاب المصالح الذين لهم صلة مباشرة بعميلة 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 الإنسانية: بيئية، أخلاقية، اجتماعية، واذين يطالبون المؤسسة باحترامها كالمنظمات غير الهادفة للربح ONG، أو المجمع 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 الأنترنت 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

ثالثا: أساليب سياسة التأثير

يمكن التمييز بين عدة أنواع من أساليب التأثير:²

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

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

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

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

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

وحسب (Christian Harbulot) يمكن تقسيم عمليات حرب المعلومات في المجال الاقتصادي إلى ثلاث فئات:

¹ - صونية بتعة، مرجع سبق ذكره، ص 168. 169.

² - أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 78. 79.

- الخداع: (التضليل والتلاعب، تشويه السمعة)
 - المعلومات المضادة: (تحديد نقاط ضعف الخصم، استغلال تناقضاتها، ضرب الجوانب غير المنيعة واستخدام المعلومات القابلة للتحقيق)
 - الصدى: (القيام بالدعاية، خلق شبكات التأثير، تشكيل منتديات للنقاش)
- كما يمكن للتقنيات الهجومية لحرب المعلومات أن تأخذ شكل التضليل، الشائعات، التلاعب، الدعاية... الخ.

رابعاً: أبرز استراتيجيات التأثير

تعتمد عملية التأثير على العديد من الأدوات والتقنيات لنشر المعلومة أو الرسائل، لكن الأهم هنا هو التطرق إلى تلك الأدوات التي تتمتع بالقوة وفعالية النتائج، هذه التقنيات كانت أدوات أو منظمات لها تأثير غير جائر على عقول المستهدفين وفي الآتي سنتطرق إلى استراتيجية اتصالات الأزمة واستراتيجيات اتصالات التأثير.¹

استراتيجية اتصالات الأزمة

تعريف الأزمة:

- تعرف الأزمة على أنها الموقف الاستثنائي ذو أهمية حرجة تواجه المؤسسة وأفرادها، والذي لا تستطيع التعامل معه بالطرق الاعتيادية.
- كما تعرف الأزمة على أنها: "حالة يمكن أن تنشئ خسائر معتبرة مادية ومعنوية والتي تمس أطراف متعددة.

تعريف اتصالات الأزمة:

- اتصالات الأزمة هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة.
- اتصالات الأزمة تعتبر نظاماً دفاعياً، والدفاعية هنا راجعة لمختلف التأثيرات السلبية التي يمكن أن تهدد مستقبل المؤسسة، والشيء 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.

¹ - صونية بتغة، مرجع سبق ذكره، ص 181.180.179.178.177.176.175.174.

أهم استراتيجيات اتصالات الأزمة

عند التطرق إلى استراتيجيات اتصالات الأزمة، فإن المؤسسة تواجه العديد من الخيارات، ولعل فيما يخص أهم الاستراتيجيات يمكن التطرق إلى تصنيف باتريك لاغاداك (patrick) (LAGADEC1994) والذي صنفها ضمن 8 استراتيجيات أساسية والتي تتمثل في :

- استراتيجية الصمت وغياب أي نوع من الاتصال.
- استراتيجية الانغلاق.
- استراتيجية التكذيب.
- تقديم إفادات مطمئنة.
- تحميل المسؤولية للغير.
- غياب التواضع.
- عدم القدرة على تقديم المعلومات الأساسية.

- اتهام القائمين بالأعلام.

استراتيجيات اتصالات التأثير

تعريف اتصالات التأثير:

- حسب أنطونيو ميبواتو، أو أنها: "محاولة التحكم في اتجاهات الناس غالبا في اتجاهات غير منطقية ودائما بوسائل غير منطقية"
- لذلك فإن 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، ومن جهة أخرى هي اتصالات لجذب واستمالة، إقناع أصحاب المصالح أو الأطراف المشاركة أو المؤثرين عليها (Influenceurs)

اتصالات التأثير الرقمية

إن اتصالات التأثير أصبحت تعتمد على الشبكات الاجتماعية، وذلك لسرعة نشر المعلومة، وإمكانية مشاركتها ونقلها من فرد إلى آخر في الوقت الحقيقي ولتحقيق استراتيجيات اتصالات التأثير الرقمية يمكن ذكر أهمها وهي أساسا موجهة لمستخدمي الشبكة العنكبوتية:

- استراتيجية موقع الانترنت المرآة

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 المرآة ومستخدم الانترنت وهو نفسه.

- استراتيجية موقع اشاعات(الشائعات)

هي استراتيجية لزعة 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.

- 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 معتمداً على منتديات حوار لتبادل وتشارك المعلومات.

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.

- 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. 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.

- المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية هي منظمات تلقي الثقة الكاملة أحيانا من قبل الرأي العام، فهي فعل لأسباب وقضايا تهم المجتمع والإنسانية. 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 مثلا، أو أنها تدعو إلى المقاطعة من خلال المظاهرات.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك ان درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تجدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق احداث الاساليب الادارية لمواجهة هذه التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

لقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية، نذكر منها:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

- هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يتلقون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹

- (M.porter) فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين. حيث يكون مقورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا كما أكد (M.porter) بأن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس.²

- عرفها كل من زكريا الدوري وأحمد صالح بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".³

ومن خلال تعاريف الميزة التنافسية نرى أنها تشترط في النقاط التالية:

✓ الميزة التنافسية هي خاصة، مهارة او تقنية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة.

¹-كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص20.

²-منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص427.

³- دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص11.

✓ الميزة التنافسية تنتج قيم ومنافع للعملاء.

✓ القيم والمنافع التي تقدمها الميزة التنافسية للعملاء تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ثانيا: التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولا "لشمبرلين"، ثم إلى "سالزنيك" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من "شاندلر" و"هوفر" حيث وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و"داي" واعتبر أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

ثالثا: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة خصائص وشروط لتكون بموجبها فعالة:²

1. خصائص الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تتسم بمجموعة من الخصائص وهي:

- تنشق من رغبات وحاجات الزبون.
- تبنى على اختلاف وليس تشابه.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، كذلك تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
- تنشق من جهود الإدارة والابتكار والتطوير كما أنها ليست ثابتة.
- تقدم الملائمة الفريدة من موارد المؤسسة والفرص في البيئة، وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والطويل.

¹- إيمان تيطراوي، زهيرة زوييري، أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019، ص32.

²- منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص427.428.

2. شروط فعاليتها:

- حتى تكون الميزة فعالة يجب أن تكون:
- حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
 - الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو الغائها من طرف المنافسين.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا تتظر إليها كل على حدة بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل عنصر مرتبط ومرهون بالآخر، وبصفة عامة فانه حالما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية فإنها تحقق مجموعة من المزايا والتي من أبرزها:
- يكون ولاء ورضا العملاء أكبر اتجاه منتجات وخدمات المؤسسة وبذل يصعب اختراق المنافسين لها.
 - تحصل المؤسسة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.
 - تتعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المؤسسة.

رابعا: أهمية الميزة التنافسية

- من أبرز الأهمية التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية هي:¹
- **كسب ولاء الزبون:** إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر.
 - **تسهيل تلبية حاجات الزبون:** تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتفرع المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرابتهما بحاجياتهم.
 - **رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن :** بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكاملة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيةها.

¹ -شعيان بعبطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، الجزائر، 2015، ص 146، 147 .

- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعالية استخدام الموارد.

- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزملائها: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية.

جدول رقم (01): الميزة التنافسية

ميزة التكلفة	ميزة التمييز	الهدف الاستراتيجي	كل أقسام السوق
السيطرة الشاملة على التكلفة	التمييز	قسم سوق خاص	
	التركيز		

المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264.

1. الميزة التنافسية *avantage concurrentiel*: وتكون هذه الميزة على شكلين: إما أن تكون ميزة في التكاليف، أي تكون للمؤسسة تكاليف دنيا بالمقارنة مع منافسيها، وإما أن تكون الميزة في التمييز، أي إعطاء انطباع للزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن ولا يوجد مثلها في السوق بالنظر لخصوصيتها من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة وغير ذلك.¹

أ . استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

وتسمى أيضا باستراتيجية السعر أو استراتيجية التكلفة، لأنه تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يكون لها هامش كبير في تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منافسيها. ويمكن السيطرة على التكاليف بإتباع الأساليب التالية:

1. تقديم منتجات نموذجية وموحدة لا تتطلب أي نفقات إضافية.
2. الحرص على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين.

¹-مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264.265.266.267.268.269.

3. إعادة النظر في الأنشطة العملياتية المكلفة.

4. استخدام الموارد الأقل كلفة.

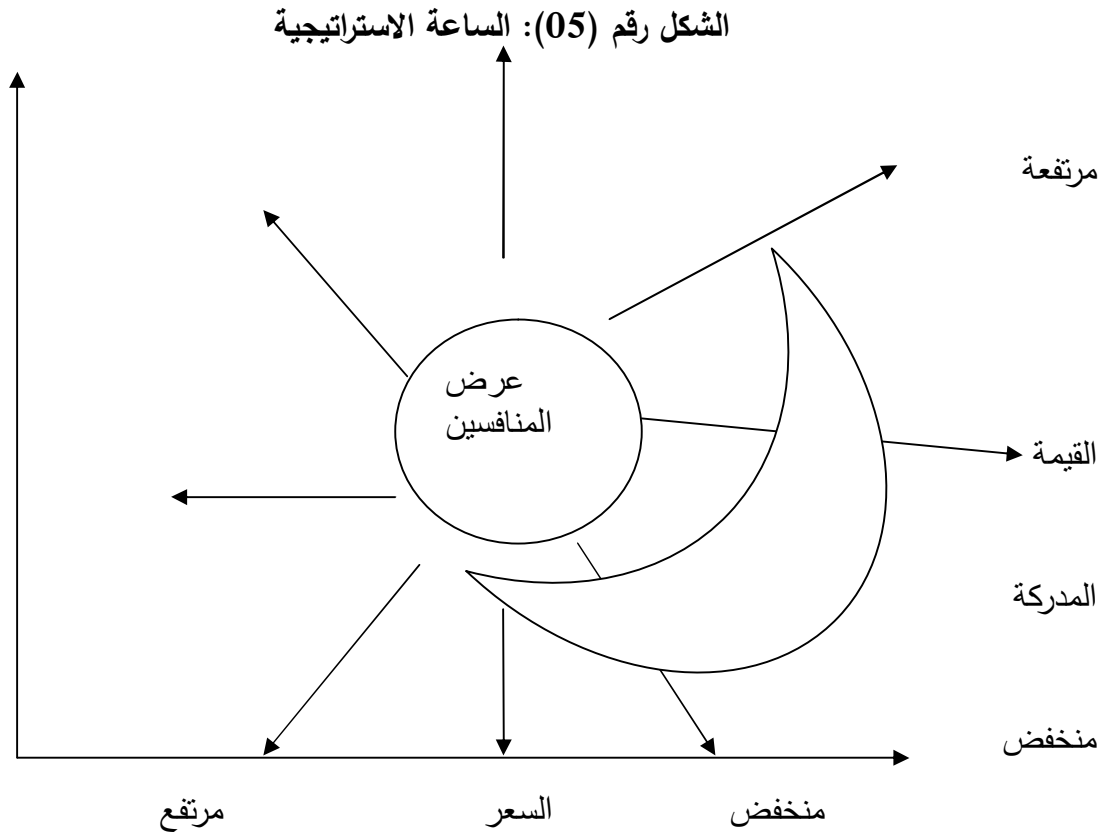
5. الاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى والأسفل لاستغلال أثر التعاون.

6. رفع القدرات الإنتاجية والتركيز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة.

ما لا شك فيه هو أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارات ضخمة وتسييرا أكثر حزما، فهي تناسب إذا المؤسسات العملاقة التي لها حصة سوقية كبيرة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تحمي المؤسسة من تأثير قوى المنافسة، فإن الخطر يكمن، حسب Porter، في أثر التطور التكنولوجي على خبرة المؤسسة واستثماراتها السابقة، وكذلك إتباع المنافسين نفس الأسلوب.

ب . الاستراتيجية التمييز:

تدفع شدة المنافسة المؤسسة للتفكير في مواجهتها وتقديم منتج أو خدمة تختلف عن ما يقدمه المنافسين والتي تتناسب ورغبات الزبائن الذين يفضلون التمييز والجودة على حساب السعر. وتهدف استراتيجية التمييز "إلى جعل المؤسسة تتفرد بأحد أو العديد من المميزات الكامنة في المنتج في خصائصه المحيطة وهي عديدة لا يمكن حصرها مثل المظهر الخارجي، الشكل التكنولوجي، العلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع".



المصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، 266.

الحالة الأولى في الاتجاه رقم 1: وتهدف إلى تخفيض القيمة المدركة للمنتج مع تخفيض أيضا السعر مقارنة لما يقدمه المنافسين. وينتج تخفيض القيمة المدركة عن التقليل من جودة المنتج ومنه انخفاض في تكاليف الإنتاج. ويعتبر هذا تمييز نحو الأسفل ويستهدف بالدرجة الأولى الزبائن الذين يكونون أكثر حساسية للسعر، ويشترط أن يكون عددهم كبيرا لنجاح هذه الاستراتيجية.

الحالة الثانية في الاتجاه رقم 3: وتعتبر بالاستراتيجية الهجينة وهي أن تقدم منتجات عالية في قيمتها المدركة وتخفيض للسعر مقارنة بالمنافسين. وهو ما يتعرض مع مبدأ الحصرية الذي وضعه porter في عدم إمكانية الجمع بين استراتيجية التمييز واستراتيجية السيطرة بالتكاليف في نفس ميدان النشاط، ما يسميه بالطريق الوسط. وهو طبقته المؤسسات اليابانية في صناعة السيارات في الثمانينات والتسعينات. وتقتضي هذه الاستراتيجية أن تملك المؤسسة القدرة على رفع قيمة منتجاتها بالتكيف مع متطلبات محيطها وفي نفس الوقت تتحكم في هيكل تكاليفها لتوجيه سياستها السعرية نحو الانخفاض.

الحالة الثالثة في الاتجاه رقم 4: فيكون التمييز نحو الأعلى أي رفع القيمة المدركة للمنتج من المحافظة على نفس سعر المنافسين. أي أن تحسن المؤسسة من جودة منتجاتها. وتسمح لها هذه الاستراتيجية بزيادة حصتها السوقية ومنه تخفيض التكاليف باستغلال منحنى الخبرة.

الحالة الرابعة في الاتجاه رقم 5: وهي مثل الحالة السابقة لكن مع رفع السعر مقارنة بالمنافسين، لان الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع على سعر المنافسين، باعتبار أن منتج المؤسسة هو الأفضل. حتى ترفع المؤسسة من هامشها التجاري.

أما الاتجاهات المتبقية وهي 6,7,8 فهي خيارات استراتيجية فاشلة لأنه تكون زيادة في السعر دون أن يقابلها تحسين في القيمة المدركة عند الزبائن.

ج . استراتيجية التركيز focalisation:

وهنا يتم الانتقال من خدمة السوق أو النشاط الواسع إلى خدمة سوق أو نشاط ضيق، فإما أن يكون الاتجاه للتركيز على فوج معين من الزبائن [قسم سوق واحد] أو الاتجاه للتركيز على منتج معين [ميدان نشاط واحد] من مجموع منتجات القطاع. بمعنى آخر هو رفض للمواجهة المباشرة مع المنافسين والبحث على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محددة.

ويتم التركيز إما على زبائن أثرياء بتقديم منتجات عالية الجودة وباهظة الثمن مقارنة بعرض الزبائن أو بالعكس التوجه نحو زبائن محدودي الدخل وغير قادرين على شراء منتجات المنافسين بتقديم منتجات بسيطة ورديئة الجودة وبأسعار منخفضة جدا عن أسعار المنافسين. كما يمكن أن يقتصر عرض المؤسسة على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم [رياضيين مهنيين، سيارات صغيرة داخل المطارات...الخ].

ويمكن للمؤسسة أن تطبق نفس الاستراتيجيتين السابقتين على قسم السوق الذي تم اختياره أو ميدان النشاط. لكن يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وفرص النمو في القسم المستهدف. فإذا كانت هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتحكم الجيد في توجيه القسم المستهدف من حيث الإنتاجية ومواجهة القوى التنافسية، فهذا لا يمنع أن يكون لها بعض المخاطر مثل ظهور منتجات استبدالية، تشعب قسم السوق المستهدف بالإضافة إلى نفس مخاطر الاستراتيجيتين السابقتين.

ثانيا: الاستراتيجية التنافسية لبورتر:

يمكن توضيح نموذج استراتيجية التنافس كما أشار إليها بورتر على النحو التالي:¹

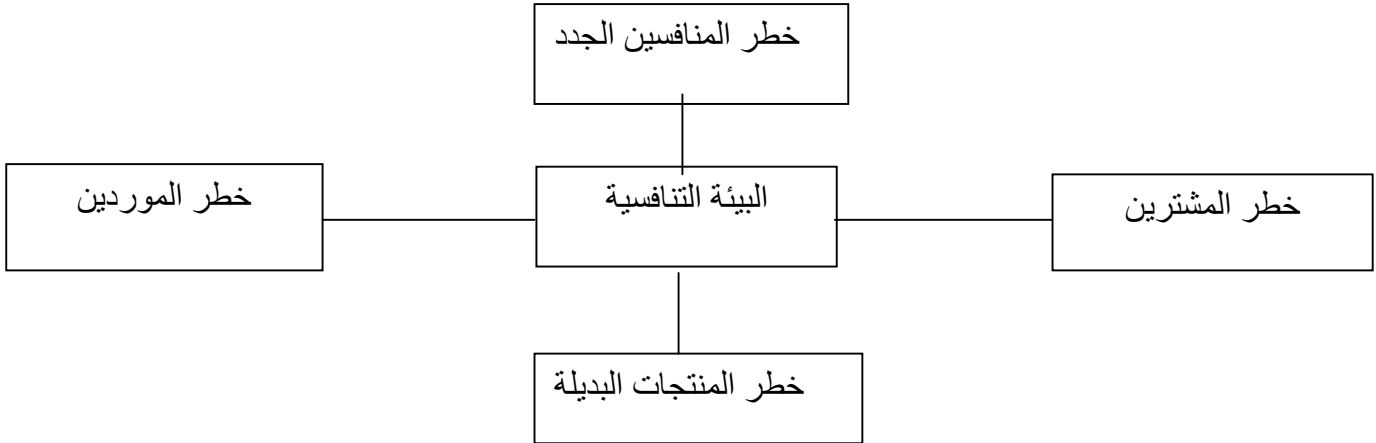
¹ -رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومه، الجزائر، 2015 ص 266، 267، 268، 269.

يعود الفضل إلى [مايكل بورتر] الأستاذ الجامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفورد حيث عمل على تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الاستراتيجية، وتتمحور فكرة هذا النموذج في الإدارة الاستراتيجية حول فكرة أن مؤسسات الأعمال تنجح وتفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفعالة في البيئة التنافسية ويضاف إلى ذلك البناء التنظيمي لبيئة المؤسسة وهي البيئة التنافسية والتي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى التي تعمل نفس الصياغة وأن الاستراتيجية التنافسية هي كيف يمكنك أن تكون مختلفا ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة.

حيث قام بتقسيم القوى إلى خمس قوى على الوجه التالي:

- خطر المنافسين الجدد.
- خطر المزودين.
- خطر المشترين.
- خطر المنتجات البديلة.

شكل رقم (06): تقسيم القوى الخمس



المصدر: رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هوم، الجزائر، 2015 ص266.

أ . القوة النسبية للمشترين:

والذي يحدد القوة النسبية للمستهلك لأي سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة. مثال: شركة مصانع الاسمنت تشتري كمية كبيرة من أوراق أو الأكياس الورقية التي يستخدمونها في تعبئة الاسمنت في المصنع الذي ينتج تلك الأكياس بينما يشتري أي مستهلك آخر كمية قليلة جدا من تلك الأكياس لتلبية الحاجات المحددة له وبالتالي تصبح شركة مصانع الاسمنت لديها قوة كبيرة في الشراء وهذه القوة تعطيها ميزة تنافسية وبالتالي تعطي أسعار بسعر الجملة أحيانا.

ب . القوة النسبية للمزودين:

كل ما ينطبق على القوى النسبية للمشتريين ينطبق على القوة النسبية للمزودين في هذا النموذج. حيث أن المزودين ليسوا فقط الجهات التي تزود المؤسسة بالموارد الخام أو قطع الغيار بل يتضمن المؤسسات الحالية التي تزودنا بالأموال والتسهيلات العالية. بصورة عامة قوة المزودين تزداد في الحالات التي يكون فيها الاطلاع كافي على أوضاع المؤسسة الداخلية وعلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

ج . قوة التهديدات التي تواجه البيئة التنافسية الحالية [الداخلين الجدد] [مخاطر الدخول]:

من المعروف أن الصناعة الناجحة تستقطب اهتمامات المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها ولمعالجة ذلك يقترح بورتر مجموعة من الإجراءات الاحترازية [الاحتياطية] التي يجب أن تلجأ إليها المؤسسات القائمة في الصناعة لمنع الآخرين من الدخول إلى صناعتها من خلال جعل عملية الدخول محاطة بالمخاطر مما يؤدي إلى منعهم من الدخول وتشمل الإجراءات التالية:

- الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكلفة [تكلفة الإنتاج].
- إتباع سياسة تنويع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أي مجموع من المنتجات.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية والتي تتطلب في هذه الظروف تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

د . تهديدات المنتجات البديلة:

تعتبر تهديدات المنتجات البديلة واحدة من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصناعية فالمعروف أن أكثر من ومنتج واحد يؤدي نفس الفرق عند المستهلك.

هـ . مستوى التنافس بين المؤسسات القائمة:

يدعو نموذج استراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة مهمة وهي أنه أي حركة استراتيجية لأي مؤسسة في البيئة التنافسية تؤثر بصورة واضحة على المؤسسات في تلك البيئة أي بمعنى لكل فعل رد فعل. **المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية.**

أولاً: مصادر الميزة التنافسية.

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياساتها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر.

حدد [ferrell et al.2005] المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة والمتمثلة بالجدول الآتي:¹

جدول رقم(02): مصادر بناء الميزة التنافسية

<p>. ولاء الزبائن للعلامات التجارية. ارتفاع كلفة التحول عند الزبون. . العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد. . اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية. . التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة.</p>	<p>1. ميزات العلاقات</p>
<p>. تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية. . قيود العقود ومنافعها. . ميزات ضريبية. . مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين. . محددات التجارة العالمية. . تحجيم دور الحكومة.</p>	<p>2. ميزات قانونية</p>
<p>. وفرة الموارد المالية. . مصانع ومعدات حديثة. . فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين. . الثقافة، والتصور والأهداف المشتركة. . قوة السمعة التنفيذية.</p>	<p>3. ميزات تنظيمية</p>
<p>. إدارة المواهب بتفوق. . قوة الثقافة التنظيمية. . استثمارها بالعمل. . التزام العاملين. . تدريب العاملين.</p>	<p>4. ميزات الموارد البشرية</p>

¹-محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 158.159.

<p>5. ميزات المنتج</p> <ul style="list-style-type: none"> . حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. . منتجات راقية. . التفوق بالنوعية أو الخصائص. . الضمانات والترخيص. . البحث والتطوير. . التفوق بتصور المنتج. 	
<p>6. ميزات التسعير</p> <ul style="list-style-type: none"> . كلفة إنتاج منخفضة. . وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج. . ضخامة حجم عملية الشراء. . انخفاض كلفة التوزيع. . قوة مساومة مع البائعين. 	
<p>7. ميزات الترويج</p> <ul style="list-style-type: none"> . تصوير المنظمة. . موازنة ضخمة للترويج. . تفوق قوى البيع. . الإبداع. . كثافة الخبرة التسويقية. 	
<p>8. ميزة التوزيع</p> <ul style="list-style-type: none"> . كفاءة نظام التوزيع. . رقابة الخزين الفوري. . كثافة تكامل سلسلة التوريد. . ملائمة المواقع. . قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية. 	

المصدر: محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية :منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009، ص 159-158.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:¹

- حجم الميزة التنافسية- نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

¹-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998، ص 85.86.87.88.

جدول رقم (03): نطاق التنافس أو السوق

التعريف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1. نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا [قرار التصنيع] أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة [قرار الشراء]. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد [أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي].	2.النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية. من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة [أثر مشاركة الموارد]. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	3. النطاق الجغرافي

<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة. على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>4. نطاق الصناعة</p>
---	------------------------

المصدر : نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998، ص 85-86.

المطلب الرابع: الربط بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

أولاً: الذكاء الاقتصادي والمنافسة

يمكن ربط العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة على الشكل الآتي:¹

تنوع الاقتصاديات والقضايا الاستراتيجية كان لهما أثر قوي على أشكال الذكاء الاقتصادي. فأصبح مرحلة تابعة لعملية صنع القرار وأداة للإدارة في حد ذاتها، فهو التفاعل المباشر بين البيئة والمؤسسة، بحيث يقوم على السيطرة على المعلومات وإنتاج المعرفة في إطار أفضل فهم للبيئات الاقتصادية، وأفضل توقع للمتغيرات. والمساهمة الرئيسية للذكاء الاقتصادي هي دعم اتخاذ القرار، بالتمعن في المبهمات من خلال فهم المعلومات الداخلية والخارجية. ومعظم مسيرو المؤسسات يعتبرون أن الغرض الرئيسي للذكاء الاقتصادي هو تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق تقديم سيناريوهات حقيقية لمختلف الخبرات الاستراتيجية لصانعي القرار، ويتم تحديد هذه السيناريوهات من

¹ - امحمد رقامي، الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص 586-587.

خلال التعود على ممارسة الذكاء الاقتصادي. الذي من خلاله يتم تحليل البيئة بغية المساعدة في كشف عن الإجراءات ونوايا المنافسين. استعلامات الذكاء الاقتصادي تسمح بتطوير قدرة مسيرو المؤسسة على التأثير في محيطها، كمثال نشر شائعات تؤدي إلى عدم استقرار المنافسين وكذلك تطوير القدرة التأثير في المنظمات المهنية أو السلطات العامة هو كذلك من أهم الأنشطة الرئيسية للذكاء الاقتصادي. هذا التعريف للذكاء الاقتصادي هو بالأساس ضمن علاقات تنافسية بين المؤسسات، فيجب على مسير المؤسسة أثناء جمع المعلومات الحذر والحرص من مناورات منافسيها الحاليين والمحتملين، وكذلك أثناء التلاعب بالمعلومات عليهم تطوير قدرتهم على إحداث ضرر لمنافسيها. وممارسة الذكاء الاقتصادي تزداد أهمية عندما تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بشدة المنافسة. الذكاء الاقتصادي له أهمية في نظرية الصفقات. في هذه النظرية فإن المنافسة تعتبر أمر مفيد.

ثانيا: الذكاء الاقتصادي كمدخل متكامل لصناعة تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تهتم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية الدولية والمحلية إلى تبني مفاهيم وممارسات إدارية مستجدة باستمرار، لطبيعة بيئة الأعمال 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 إلى أفكار وقيم وممارسات إدارية ممثلة في استراتيجيات جديدة.

يمكن التوصل إلى أن التنافسية يمكن صناعتها وبنائها على أساس الذكاء الاقتصادي كممارسة إدارية ناجحة لأسباب متعددة، ولعل أهمها يتمثل في تضمن الذكاء الاقتصادي لآليات وتقنيات هامة وهي تعتبر كاستراتيجيات من خلال اليقظة الاستراتيجية، حماية المعلومات والتأثير كبعد ثالث¹.

ثالثا: الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المنظمة ومحيطها

تقود استراتيجيات التمييز في المنظمة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة، وبذلك تعد المعلومة مصدر للأرباح وضمانا لاستمرار وبقاء المنظمة.

¹-صونية بتغة، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

للحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على المنظمة أن تكون سياقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، وردة فعل السوق مثلا: إطلاق منتج جديد، التغيير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة...إلخ.

فتطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المنظمة، كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة متخصصين، يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة وتدفعها داخل المنظمة.¹

رابعا: اليقظة الاستراتيجية كأداة للميزة التنافسية

يمكن استخلاص أن اليقظة الاستراتيجية أداة للميزة التنافسية من التعليل الآتي:²

السير الحسن لنظام اليقظة الاستراتيجية، يؤثر إيجابا على المؤسسة، وعلى نشاطها، حيث تساعد اليقظة الاستراتيجية، على البحث والتطوير، وعلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تضيف للمعلومة، قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة، واستخراج منها نتائج تتطابق وحاجات المؤسسة.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة الاستراتيجية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات، عن البيئة وعناصرها المختلفة، وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال، وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية، على أنها عملية تسمح بتزويد المؤسسة، بالمعلومة الخاصة بمتغيرات البيئة الحالية والمحتملة، وتحليل تلك المعلومات، بغرض استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاستراتيجية، أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية، نذكر منها:

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاته.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- الوعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

¹-خليفة براسي، هشام حرير، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، البلدة، الجزائر، العدد الثالث، ص5.

²-حسان بويغاية، مرجع سبق ذكره، ص233.234.

- إعادة توجيه استراتيجية المؤسسة.
- رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي.

خلاصة الفصل:

يمثل الذكاء الاقتصادي (Intelligence Economic) مجالاً معرفياً حديثاً كان وما يزال محور العديد من الدراسات والأبحاث ومنها هذه الدراسة والتي تناولت أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية، فالذكاء الاقتصادي يعتمد على المعلومة الجيدة بالدرجة الأولى والاهتمام المتزايد بتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه، وكذا أهميته أهدافه بالإضافة إلى مراحل الأساسيات وأدوات تطبيقه، وكذلك تناولنا مختلف جوانب الميزة التنافسية وقمنا بربط الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية وهذا من خلال أبعاد الذكاء الاقتصادي التي تحقق نتائج طويلة الأمد وخطط محكمة تفرض على المؤسسة أن تتماشى مع الظروف الحاصلة والتكيف معها دون الرجوع إلى الوراء. سنحاول في الفصل الموالي إبراز الميزة التنافسية وكيف يكون للذكاء الاقتصادي أثر عليها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضيات.

تمهيد:

بعد ما تطرقنا إلى تبيان مختلف المعلومات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية في الجانب النظري، سننتقل إلى الجانب التطبيقي لدراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهذا لتحديد واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ومعرفة الاستراتيجيات المتبعة، من طرفها وكيفية ضمان البقاء والاستمرار في السوق وهذا باكتساب ميزة تنافسية من خلال معرفة مختلف العروض والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

وفي إطار البحث عن هذه المعلومات قمنا بعملية إجراء استقصاء على عينة الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تليها خطوة اعداد الاستبيان وتوزيعه ثم جمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة، ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة ومختلف وظائف المؤسسة
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة ميدان الدراسة (المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة)
أولاً: أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة

1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في
25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطن
غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد
المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق
والطن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت
هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب
واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس)

2- نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد
02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريبيج والمسيلة،
بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة
بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم
مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة
إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م² منها
12555 م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01. (مستخلص محضر مجلس الإدارة
رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ
رأس المال الاجتماعي.

60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

3- الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة:

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFITO" قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

4- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1500 قنطار/يوميا من القمح الين

- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب : 74% نسبة استخلاص)

- قدرة التخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار)

طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث ان عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب احصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الاعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

5- وظائف الشركة:

الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...)

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...)

- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية...)
- الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الدوار التالية:
- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي... الخ.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك لملائمة هذا الموضوع والمتعلق أساسا على أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاقتصادي والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، حيث لم يتم أخذ بعين الاعتبار الفئة الكبرى من العمال والمتمثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظرا إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم بالمؤسسة فقط، لذلك تحددت عينة البحث بمجموع إطارات المؤسسة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 31 مفردة.

ثالثا: خصائص أفراد عينة الدراسة

بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان امتدت ليوم واحد، مرسل إلى بريد العينة المعنية بتاريخ 2020.07.05 وتم استرداد النتائج في مدة قاربت 15 يوم اشتملت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على متغيرين أساسيين هما السن والمستوى التعليمي بالإضافة إلى الوظيفة المشغولة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): خصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

رقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة%
1	الجنس	ذكر	25	80.6%
		انثى	6	19.4%
		المجموع	31	100%
2	السن	أقل من 20 عاما	-	-

51.6%	16	من 21-30 عاما		
32.3%	10	من 31-40 عاما		
16.1%	5	أكثر من 41 عاما		
100%	31	المجموع		
19.4%	6	ثانوي	المستوى التعليمي	3
74.2%	23	جامعة		
6.5%	2	دراسات عليا		
100%	31	المجموع		
-	-	مدير	الوظيفة المشغولة	4
45.2%	14	موظف		
54.8%	17	رئيس مصلحة		
100%	31	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v25.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بالنسبة للجنس:

توزعت أفراد عينة الدراسة إلى فئتين فئة الذكور وفئة الإناث إلى أنها توزعت معظمها على فئة الذكور بعدد 25 وبنسبة 80.6%، وتوزعت على فئة الإناث بعدد 6 وبنسبة 19.4% والملاحظ أن هذه المؤسسة (مطاحن الحضنة) أغلب العاملين فيها ذكور لأن أغلب الاستبيانات موزعة على الذكور وأعلى نسبة من الإناث.

- بالنسبة للسنة:

توزعت أفراد عينة الدراسة على أربعة فئات عمرية وبنسب مختلفة إلا أنها توزعت معظمها في الفئة العمرية الثانية والثالثة (21-30 سنة)، و(31-40 سنة)، وبنسبة (51.6%) و(32.3%) على التوالي، بينما كانت أقل نسبة للفئة العمرية الأكثر من 41 سنة بنسبة (16.1%) ومنعدمة للفئة العمرية أقل من 20 سنة.

والملاحظ أن هذا النوع من المناصب المتعلقة بالإدارة العليا والوسطى يمارس من طرف الفئات العمرية متقدمة نوعا في السن لتوفرها على عاملي الخبرة والتجربة الطويلة والمؤهلات العلمية المرتفعة نوعا ما.

- بالنسبة للمستوى التعليمي:

يلاحظ أن كلتي الفئتين لمجتمع الدراسة من ذوي المستوى الجامعي وهو أمر معقول منطقيا بالنظر لقيمة الشركة على المستوى العالمي ومقاييس التوظيف المعتمدة لديها في مثل هذه المناصب.

- بالنسبة للوظيفة المشغولة:

- نظرا لان الذكاء الاقتصادي هو أداة للإدارة الاستراتيجية فكان لزاما علينا حصر مجتمع الدراسة عن طريق المسح الشامل لجميع المدراء والموظفين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة و قد قاربت نسبة الاستجابة للموظفين 45,2%. ورئيس مصلحة 54.8%.

رابعاً: متغيرات البحث

على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد استخدمت الباحثان مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق تماما، والوزن (1) للعبارة غير موافق تماما، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

جدول رقم 05): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
الذكاء الاقتصادي	8-1	بعد اليقظة الاستراتيجية
	14-9	بعد أمن المعلومات
	23-15	بعد سياسة التأثير
الميزة التنافسية	44-24	واقع الميزة التنافسية محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

المطلب الثاني: منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة كنا قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة، وان حيث استخدمنا الأول في جميع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، فإننا رأينا أن أسلوب (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، واستعنا في ذلك بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على الوثائق والتقارير.

أولاً: أدوات جمع وتحليل البيانات الميدانية

نسلط الضوء في هذا المطلب إلى الأدوات المعتمدة في جمع وتحليل البيانات الميدانية من مصادرها، حيث سنتطرق إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ثم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل. بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له والامكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة.

- **الاستبيان:** وقد قامت الباحثتان بتصميم استبانة موجهة لإطارات مؤسسة مطاحن الحضنة، للتعرف على آرائهم حيال مدى توفر المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي المناسب لتطبيق الذكاء الاقتصادي، وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء هذه المؤسسة، ومن خلال الاستبانة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قامت الطالبتين رفقة المشرف بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف لمحتوى القسمين:

القسم الأول: احتوى على اسئلة عامة خاصة بالمجيب تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة.

القسم الثاني: وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (44) فقرة تضم متغيرا الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة كما يلي:

▪ العبارات من 01 إلى 08 لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمدى تأثير بعد اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.

- العبارات من 09 إلى 14 لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمدى تأثير بعد أمن المعلومات في تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- العبارات من 15 إلى 23 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- العبارات من 24 إلى 44 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بواقع الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

باستخدام الأدوات SPSS لقد تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل Cronbach alpha: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- معامل الصدق: للتأكد من صدق الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل الارتباط: قياس نوع ودرجة الأثر بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لقياس تأثير متغير مستقل في آخر تابع.
- الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قامت الطالبتان بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية: المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على ان الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط. المتغير المستقل: والمتمثل في أثر الذكاء الاقتصادي المتضمن ثلاث أبعاد: اليقظة الاستراتيجية، أمن المعلومات، سياسة التأثير. المتغير التابع: والمتمثل في الميزة التنافسية.

جدول رقم(06): اختيار مقياس الاستبانة

من 4.20 إلى	من 3.40 إلى	من 2.60 إلى	من 1.80 إلى	من 01 إلى	مجال المتوسط الحسابي
5	4.19	3.39	2.59	1.79	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة.

أولاً: اختبار الثبات اختبار كرونباخ ألفا CHRONBACHS ALPHA

ونعني بالثبات الاستقرار (STABILITI) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني لاستجابة المستقضي آرائهم ويقصد باختبار ثبات المقياس RELIABILITI درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، ثم استخدام اختبار كرونباخ ألفا 2 للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة، حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدى وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا أن معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين 0,3 و 0,9.

جدول رقم (07): قيمة معامل ALPHA CRONBach' S

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
المحور الأول x1	بعد اليقظة الاستراتيجية	8	0,718
المحور الثاني x2	بعد أمن المعلومات	6	0,359
المحور الثالث x3	بعد سياسة التأثير	9	0,676
المحور الرابع y	واقع الميزة التنافسية في المؤسسة	21	0,840
اجمالي العبارات			0,921

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25 .

من خلال جدول رقم 07 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى 0,6 في أغلبية محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار طبيعة البيانات اتباع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي 1-SAMPLE KOLMOGOROV –SMIMOV

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	بعد اليقظة الاستراتيجية	0,094	0,200
2	بعد أمن المعلومات	0,221	0,001
3	بعد سياسة التأثير	0,086	0,200
4	الميزة التنافسية	0,142	0,111

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25 .

سنعرض اختبار كولمجروف، سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن

خلال الجدول رقم (08) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من 0,05 لكل من المتغير التابع والمستقل، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الاساليب الاحصائية المعلمية.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

1- بعد اليقظة الاستراتيجية:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة إستعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(09): تحليل فقرات بعد اليقظة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري	3,2258	1,23044	1	محايد
2	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية	3,09677	0,978258	2	محايد
3	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التكنولوجية	3,0323	0,65746	3	محايد
4	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التنافسية	3,0323	0,79515	4	محايد
5	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المعلومات	2,9677	0,79515	5	محايد
6	تتوفر لدى مؤسستكم معلومات عن الزبائن والموردين	2,9677	0,79515	6	محايد
7	المؤسسة تلجأ إلى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية	2,9355	0,81386	7	محايد
8	تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار	2,8710	0,80589	8	محايد
	الكلي	3,0161	0,50697	-	-

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25.

يتضح من الجدول (09) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو محايد على سلبية بعد اليقظة الاستراتيجية وذلك بمتوسط حسابي قدره 3,0161 وانحراف معياري قدره 0,50697 وأتضح أن أكثر العبارات إجابة هي العبارة الأولى (يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري) بمتوسط حسابي قدره 3,2258 في حين كانت أقل العبارات الثامنة (تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات لمحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار) بمتوسط حسابي قدره 2,8710.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد اليقظة الاستراتيجية كان مرتفعا جدا، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعد اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

2- بعد أمن المعلومات:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة إستعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(10): تحليل فقرات بعد أمن المعلومات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
9	تهتم المؤسسة بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة.	2,9032	0,78972	3	محايد
10	المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات.	2,9677	0,87498	2	محايد
11	المؤسسة تمتلك دليلا إجرائيا للوصول إلى معلومات استراتيجية.	2,9677	0,70635	1	محايد
12	المؤسسة لها عقود عمل مع مؤسسات أمنية معلوماتية.	2,8710	0,84624	4	محايد
13	مقرات المؤسسة محمية من خلال مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات سر، الحراسة، أنظمة الإنذار.	2,7419	0,77321	5	محايد
14	تهتم المؤسسة بحماية معلوماتها الاستراتيجية من خلال حقوق الملكية الفكرية.	2,6129	0,76059	6	محايد
	الكلية	2,8441	0,38714	-	-

المصدر : من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25

يتضح من الجدول (10): أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو محايد العبارات ذات أهمية في الإجابة هي العبارة الحادي عشر (المؤسسة تمتلك دليلا إجرائيا للوصول إلى

معلومات استراتيجية) بمتوسط حسابي قدره 2,9677 في حين كانت أقل العبارات في درجة الأهمية هي العبارة الرابعة عشر (تهتم المؤسسة بحماية معلوماتها الاستراتيجية من خلال حقوق الملكية الفكرية) بمتوسط حسابي قدره 2,6129.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد أمن المعلومات كان مرتفع جدا، وهو ما يؤثر إلى مدى مساهمة بعد أمن المعلومات في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

3- بعد سياسة التأثير:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(11): تحليل فقرات بعد سياسة التأثير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
15	تتأثر سمعة المؤسسة نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية.	2,7419	0,85509	8	محايد
16	تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات.	3,0968	0,74632	1	محايد
17	تمتلك المؤسسة شبكات خارج إطار العمل للحصول على المعلومات.	2,9032	0,78972	5	محايد
18	المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها.	2,7419	0,63075	7	محايد
19	المؤسسة تمتلك وسائل للحفاظ على سمعتها الرقمية في حال تعرضها للهجوم.	2,7097	0,69251	9	محايد
20	المؤسسة على استعداد للجوء أي مكتب استشارات، مراكز بحث، للدفاع عن مصالحها والتأثير على الرأي العام.	3,0963	0,78972	2	محايد
21	تستفيد المؤسسة من انضمامها إلى التجمعات المهنية.	3,0963	0,87005	3	محايد
22	المؤسسة تشارك بفعالية في مختلف الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات.	2,9677	0,75206	4	محايد
23	المؤسسات تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات في غير نشاط عملها.	2,8387	0,82044	6	محايد
	الكلية	2,9104	0,40917	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25 .

يتضح من الجدول (11) أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو محايد على سلبية بعد سياسة التأثير، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2,9104 وانحراف معياري قدره 0,40917، واتضح

أن أكثر العبارات أهمية في الاجابة هي العبارة السادسة عشر (تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات) بمتوسط حسابي قدره 3,0968 في حين كانت أقل العبارات في الدرجة هي العبارة الثامن عشر بمتوسط حسابي قدره 2,7419.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد سياسة التأثير كان مرتفع جدا، وهو ما يأسر إلى مدى مساهمة بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الاحصاء الوصفي للمتغير التابع

1- محور واقع الميزة التنافسية في المؤسسة:

لدراسة وتحليل اتجاهات العينة استعنا بكل من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب درجة الأهمية ومستوى الأثر كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (12): تحليل فقرات الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
24	تحرص مؤسستكم على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين.	3,2258	1,23044	1	محايد
25	تستخدم مؤسستكم موارد أقل تكلفة.	3.0968	0,97826	5	محايد
26	ترفع مؤسستكم القدرات الإنتاجية وتركز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة	3.0323	0,65746	6	محايد
27	تقدم مؤسستكم منتجات نموذجية وموحدة لا تتطلب أي نفقات إضافية.	3,0323	0,79515	7	محايد
28	تستغل مؤسستكم أثر التعاون بالاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى والأسفل.	2.9677	0,79515	9	محايد
29	تعيد مؤسستكم النظر في العمليات المكلفة.	2,9677	0,79515	10	محايد
30	تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر.	2,9355	0,81386	12	محايد
31	تسعى مؤسستكم للتميز في السوق.	2,8710	0,80589	14	محايد
32	تعتمد مؤسستكم على عامل الجودة كركن أساسي في عملية مواجهة المنافسة.	2,9032	0,78972	13	محايد

33	تفرد مؤسستكم بأحد المميزات الكامنة في المنتج وخصائصه المحيطة مثل: المظهر الخارجي، الشكل التكنولوجي، العلامة التجارية، وخدمات ما بعد البيع.	2,9677	0,87498	11	محايد
34	تختار مؤسستكم مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	2,9677	0,70635	8	محايد
35	تسعى مؤسستكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية.	2,8710	0,84624	15	محايد
36	تبتكر مؤسستكم طرق جديدة من فترة إلى أخرى.	2,7419	0,77321	17	محايد
37	تعقد مؤسستكم دورات تدريبية للعاملين تساعد على التمييز.	2,6129	0,76059	20	محايد
38	تسعى مؤسستكم أن تكون المتحرك الأول في السوق.	2,7419	0,85509	18	محايد
39	تهتم مؤسستكم بموقع جغرافي محدد لكي تنقص من كلف التوزيع.	3,0968	0,74632	2	محايد
40	تخدم مؤسستكم نشاط ضيق بشكل أسرع من المنافسين.	2,9032	0,78972	14	محايد
41	تقوم مؤسستكم بتطوير منتجات جديدة لجزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف.	2,7419	0,63075	16	محايد
42	تركز مؤسستكم على المرونة في الإنتاج لتحقيق بذلك الميزة التنافسية.	2,7097	0,69251	19	محايد
43	تبحث مؤسستكم على الحماية على مستوى قسم سوق او منتجات محددة.	3,0968	0,78972	3	محايد
44	تقتصر مؤسستكم على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم.	3,0968	0,87005	4	محايد
	الكلي	2,9324	0,39894	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss v 25 .

يتضح من الجدول (12): أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو محايد على ايجابية محور الميزة التنافسية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2,9324)، وبانحراف معياري قدره

(0,39894) وأضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة والعشرون (تحرص مؤسستكم على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي قدره (3,2258) في حين كانت أقل العبارات في محايد هي العبارة السابعة والثلاثون (تبتكر مؤسستكم طرق جديدة من فترة إلى أخرى) بمتوسط حسابي قدره (2,6129).

المطلب الثالث: الارتباط بين متغيرات الدراسة

أولاً: الارتباط بين أبعاد الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين أبعاد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة من جهة وبينها وبين المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية في المؤسسة، والجدول الموالي يلخص مختلف الارتباطات الخطية بين المتغيرات.

جدول رقم(13): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

سياسة التأثير X3	أمن المعلومات X2	اليقظة الاستراتيجية X1	الميزة التنافسية y
,896** 000	,808** 000	,876** 000	1
,628** ,000	,544** .002	1	,876** ,000
,778** ,000	1	,544** ,000	,808** ,000
1	,778** 000	,628** 000	,896** 000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

من خلال الجدول (13) نلاحظ: أن جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعد سياسة التأثير والميزة التنافسية (0,896)، وهذا ما يؤكد أهمية بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية من خلال امتلاك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات، بينما كانت أضعف قيمة بين بعد أمن المعلومات والميزة التنافسية (0,808) ومع ذلك فهي تفوق (0,6) وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في تفعيل الميزة التنافسية ولكن بدرجة أقل من الولاء.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

اعتمد الباحث في اختيار الفرضيات الرئيسية على الانحدار المتعدد لحساب قيمة f-statistics والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة x_1, x_2, x_k, \dots على المتغير التابع y ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

فرضية العدم h_0 : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة x_1, x_2, \dots, x_k على المتغير التابع y ، أي:

$$\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots = \beta_k = 0: H_0$$

الفرضية البديلة h_1 : وتنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

$$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0: H_1$$

ويعد احتساب قيمة f ثم مقارنتها مع قيمتها الجدولية بدرجة حرية k و $n-k-1$ ودرجة معنوية $0,05$ ، أي عند مستوى ثقة 95% كانت قاعدة القرار رفض h_0 وقبول h_1 إذا كانت:

1. قيمة f المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن أثر العلاقة قيد الدراسة معنوي.

2. قيمة الاحتمالية p value المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة $0,05$.

كما قامت الباحثتان باستخدام الانحدار البسيط للاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت:

- قيمة f المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية أي أن العلاقة قيد الدراسة معنوية.

- قيمة الاحتمالية p value المرافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الاحصائي أقل من مستوى المعنوية للدراسة $0,05$.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات تحليل معاملات الانحدار المتعدد

أولاً: الفرضية العامة للدراسة

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاقتصادي وبين الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة عند مستوى دلالة (0.05) .

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد الذكاء الاقتصادي) كمتغير مستقل والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية

Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-DEUX ajustè	خطأ التقدير	قيمة f المحسوبة	Sig
1	0,991 ^a	0,982	0,981	0,05563	505,208	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط بـ (0,991^a) عند مستوى $0,05\alpha <$ وبمعامل تحديد بلغ 0,991 أي أن ما قيمته 0,991 من التغيرات التي تحدث في الذكاء الاقتصادي ناتج عن التغيرات في الميزة التنافسية وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية.

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة محل الدراسة

ثانيا: تحليل معاملات الانحدار المتعدد

جدول رقم(15): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات ^a Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardizes معاملات غير قياسية		Coefficients standardizes 72 Bêta	قيمة t	مستوى الدلالة sig
	معامل الانحدار B	Erreur standard			
الثابت	0-,058	0,080	0-,724	---	0,475
بعد اليقظة الاستراتيجية		0,026	0,497	15,109	0,000

	0,391				
بعد أمن المعلومات	0,217	0,042	0,211	5,174	0,000
بعد سياسة التأثير	0,409	0,043	0,420	9,555	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (13) أن قيمة sig في بعد اليقظة الاستراتيجية كانت أقل من 0,05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات بعد اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للذكاء الاقتصادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث أن متغير اليقظة الاستراتيجية له تأثير بقيمة $b_1=0,391$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد اليقظة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل الميزة التنافسية بقيمة 0,391. وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات بعد اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ومستوى تفعيل الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة

2- الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (14)، أن قيمة sig في بعد أمن المعلومات كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات بعد أمن المعلومات للذكاء الاقتصادي ومستوى تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للذكاء الاقتصادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث أن متغير بعد أمن المعلومات له تأثير بقيمة $(b_2=0,217)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد أمن المعلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل الميزة التنافسية بقيمة (0,217) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد أمن المعلومات للذكاء الاقتصادي ومستوى تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (15)، أن قيمة sig في بعد سياسة التأثير كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرض البديل H_1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد سياسة التأثير للذكاء الاقتصادي ومستوى تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة للذكاء الاقتصادي في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث أن متغير بعد سياسة التأثير له تأثير بقيمة $(b_2=0,409)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد أمن المعلومات يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل الميزة التنافسية بقيمة $(0,409)$. وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

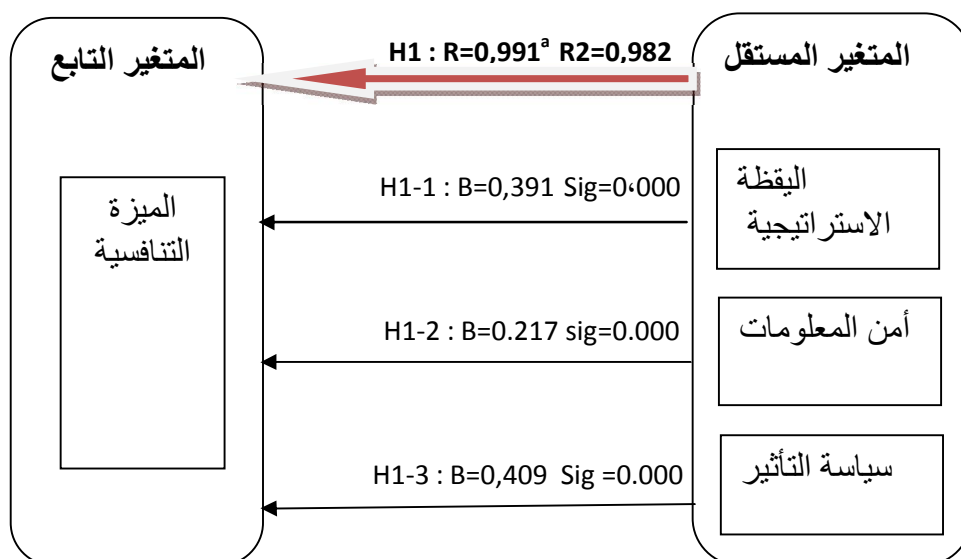
يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد سياسة التأثير للذكاء الاقتصادي ومستوى تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الاستنتاج:

نرفض فرضية العدم H_0 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(0,3)$.

نموذج الدراسة النهائي: من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاقتصادي بأبعاده الثلاثة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المعتمدة في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد الذكاء الاقتصادي واضح من خلال قيمة معامل الانحدار وقيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد سياسة التأثير في الميزة التنافسية في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد اليقظة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في المرتبة الثانية، وأخيرا كان تأثير بعد أمن المعلومات في الميزة التنافسية في المرتبة الأخيرة.

شكل رقم (07): نموذج الدراسة النهائي



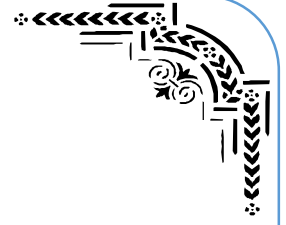
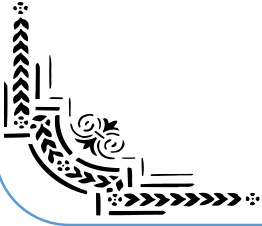
المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية" على مؤسسة مطاحن الحضنة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستثمار التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستثمار محورين أساسيين هما الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية، ومن أجل بلوغ الهدف المنشود البقاء والتطور تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة سوى الاعتماد على منهج الذكاء الاقتصادي الذي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحديد تواجدتها في بيئة الأعمال وبالتالي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق العالمية.

على المؤسسة أن تعي جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي وهذا لمعرفة تحركات منافسيها ويسمح لها بوضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة بغية التمكن من أحداث تطوير تنظيمي ملائم وتحقيق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية.

الخاتمة



الخاتمة:

تهتم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية الدولية والمحلية إلى تبني مفاهيم وممارسات إدارية مستجدة باستمرار، لطبيعة بيئة الأعمال التي تعمل ضمن متغيراتها المعقدة والمتعددة في نفس الوقت. لعل الذكاء الاقتصادي يعد بجدارة الآلية التي يفضلها لتتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على قدرة تنافسية متميزة، فتطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المؤسسة، كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة متخصصين، يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة وتدفعها داخل المؤسسة.

النتائج:

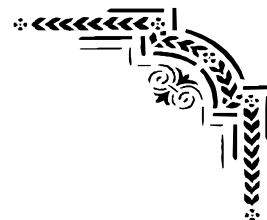
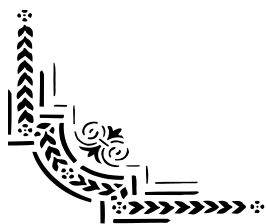
- مستوى تبادل المعلومات هو بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين.
- تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التكنولوجية بنسبة موافقة عالية حسب وجهة نظر المستجوبين.
- المتوسط الحسابي لبعد اليقظة الاستراتيجية كان مرتفع جداً، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعد اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- المتوسط الحسابي لبعد أمن المعلومات كان مرتفع جداً، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعد أمن المعلومات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- المتوسط الحسابي لبعد سياسة التأثير كان مرتفع جداً، وهو ما يؤشر إلى مدى مساهمة بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وكانت أعلاها بين بعد سياسة والميزة التنافسية 0,896 وهذا ما يؤكد أهمية بعد سياسة التأثير في تفعيل الميزة التنافسية من خلال امتلاك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات.
- جميع الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات وأضعفها كانت بين بعد أمن المعلومات والميزة التنافسية 0,808 ومع ذلك فهي تفوق 0,6 وهي قيمة تشير إلى ارتباط قوي موجب وتعكس كذلك أهمية هذا البعد في تفعيل الميزة التنافسية ولكن بدرجة أقل ولاء.

الاقتراحات:

- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها.

- الوعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات.
- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال.
- إعادة توجيه استراتيجية المؤسسة.
- رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- تخفيض الاخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي.
- استخدام الموارد الأقل تكلفة.
- الاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى والأسفل لاستغلال أثر التعاون.
- رفع القدرات الإنتاجية والتركيز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

I. الكتب باللغة العربية:

1. نيب بن عايض القحطاني، أمن المعلومات، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، المملكة العربية السعودية الرياض، 2015.
2. رضا خلاصي، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومه، الجزائر.
3. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
5. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998.

II. المذكرات والأطروحات:

1. أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الادارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2018-2019.
2. أسماء فيلالي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية والذكاء الاقتصادي، الجزائر، 2013-2014.
3. أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2013/2014.
4. إيمان تيطراوي، زهيرة زوييري، أثر التوجه الاستراتيجي الريادي في تحقيق الميزة التنفسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2019.
5. أيمن محمد فارس الدنف، واقع إدارة أمن نظم المعلومات في الكليات التقنية بقطاع غزة وسبل تطويرها، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2013.
6. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة،

- أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية.
7. خيرة طبوش، رجاء زعطوط، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2014-2015.
8. دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.
9. سهام درقالي، نسيمة عيايشية، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015/2016.
10. شعبان بعيطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015.
11. صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2016-2017.
12. ضياء الدين زواو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
13. محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، العراق، 2017.
14. وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الاقاليم، أطروحة دكتوراه (LMD) في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، الجزائر، 2015/2016.
15. يوسف خليل يوسف عبد الجابر، مدى فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في توفير أمن المعلومات الالكترونية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم المحاسبة والتمويل، الأردن، 2013.

III. المجالات:

1. امحمد رقامي، الذكاء الاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
2. خليفة براسي، هشام حرير، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، البليدة، الجزائر، العدد الثالث.
3. صونية بتغة، عبد الحميد برحومة، مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي-العدد التاسع- المجلد الثاني، الجزائر.
4. كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.
5. مجدوب لجوصي، عمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2017.
6. محمد حمداني، أهمية الذكاء الاقتصادي تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
7. منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.
8. منصف بن خديجة، عبد الرحمان أولاد زاوي، دراسة تحليلية لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سوق اهراس، الجزائر، العدد السابع-2017.

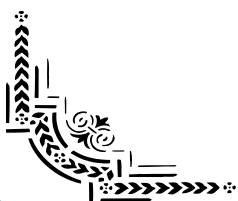
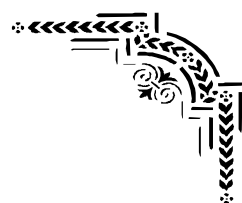
IV. الملتقيات والمداخلات:

1. سناء رحماني، حدة بلبول، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017.
2. شريف بوفاس، فاطمة طلحي، اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى بعنوان نحو بناء نظم لإدارة حماية المعلومات ISO27001 في المؤسسات الجزائرية، جامعة باجي مختار/عنابة، الجزائر، أيام 29/30 أبريل 2014.
3. شعبان بعيطيش، سلوى عربية، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي وأهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي بعنوان التحول الرقمي

للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017.

4. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس بعنوان إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 29-27 نيسان (إبريل) 2005م.
5. الهادي بوقلقول، أهمية اليقظة الاستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي الثاني حول "اليقظة الاستراتيجية ونظم المعلومات في مؤسسة الاقتصادية"، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، يومي 29 و30 أفريل 2014.

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استمارة استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
تحية طيبة وبعد:.....

في إطار اعداد الدراسة المكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة استراتيجية - بعنوان " أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على فقراته وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم مع العلم ان ما تدلون به من إجابات سيتم الحفاظ على سرية ولن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي، كما أحيطكم علما بشرح بعض المصطلحات الواردة في هذا الاستبيان.

- **الذكاء الاقتصادي:** هو التحكم وحماية المعلومات الاستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الاستراتيجية واستخدامها في عمليات التأثير على الغير.

- **الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على انتاج سلعة وتقديم خدمة للزبائن بطريقة متميزة مقارنة بالمنافسين، من خلال استغلال المؤسسة لنقاط قوتها بخلق قيمة لمنتجاتها لا يستطيع المنافسين تحقيقها

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته

الطالبين:

الأستاذ المشرف:

1- ملياني نور جهان

د/بعيطيش شعبان

2- موسعي جهاد

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: معلومات خاصة

الجنس: ذكر أنثى السن: أقل من 20 عاماً من 21-30 عاماً من 31-40 عاماً أكثر من 41 عاماً المستوى التعليمي: ثانوي جامعة دراسات عليا الوظيفة المشغولة: مدير موظف رئيس مصلحة

الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المحور الأول: الذكاء الاقتصادي						
البعد الأول: اليقظة الاستراتيجية						
01	يتم تبادل المعلومات في مؤسستكم بشكل دوري.					
02	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التسويقية.					
03	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التكنولوجية.					
04	تسعى المؤسسة إلى الحصول على كافة المعلومات التنافسية.					
05	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات من المعلومات.					
06	تتوفر لدى مؤسستكم معلومات عن الزبائن والموردين.					
07	المؤسسة تلجأ إلى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية.					
08	تراقب المؤسسة وتقيم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.					

البعد الثاني: أمن المعلومات					
				تهتم المؤسسة بحماية المعلومات الاستراتيجية من خلال برامج متخصصة.	09
				المؤسسة لها إدارة خاصة بأنظمة المعلومات.	10
				المؤسسة تمتلك دليلا إجرائيا للوصول إلى معلومات استراتيجية.	11
				المؤسسة لها عقود عمل مع مؤسسات أمنية معلوماتية.	12
				مقرات المؤسسة محمية من خلال: مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات سر، الحراسة، أنظمة الإنذار.	13
				تهتم المؤسسة بحماية معلوماتها الاستراتيجية من خلال حقوق الملكية الفكرية.	14
البعد الثالث: سياسة التأثير					
				تتأثر سمعة المؤسسة نتيجة الضغوطات من البيئة الخارجية.	16
				تملك المؤسسة استراتيجية واضحة للتعامل مع الازمات.	17
				تملك المؤسسة شبكات خارج إطار العمل للحصول على المعلومات.	18
				المؤسسة لها استراتيجية اتصالات رقمية للتأثير على منافسيها.	19
				المؤسسة تملك وسائل للحفاظ على سمعتها الرقمية في حال تعرضها لهجوم .	20
				المؤسسة على استعداد للجوء إلى مكتب استشارات، مراكز بحث، للدفاع عن مصالحها والتأثير على الرأي العام.	21
				تستفيد المؤسسة من انضمامها إلى التجمعات المهنية.	22

					المؤسسة تشارك بفعالية في مختلف الملتقيات، الأيام الدراسية، المؤتمرات.	23
					المؤسسات تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات في غير نشاط عملها.	24

المحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الأول: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

					تحرص مؤسستكم على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين.	25
					تستخدم مؤسستكم موارد أقل تكلفة.	26
					ترفع مؤسستكم القدرات الإنتاجية وتركز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة .	27
					تقدم مؤسستكم منتجات نموذجية وموحدة لا تتطلب أي نفقات إضافية.	28
					تستغل مؤسستكم أثر التعاون بالاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى و الأسفل.	29
					تعيد مؤسستكم النظر في العمليات المكلفة.	30
					تراعي مؤسستكم عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر.	31

البعد الثاني : استراتيجية التمييز

					تسعى مؤسستكم للتمييز في السوق.	32
					تعتمد مؤسستكم على عامل الجودة كركن أساسي في عملية مواجهة المنافسة.	33
					تتفرد مؤسستكم بأحد المميزات الكامنة في المنتج وخصائصه المحيطة مثل: المظهر الخارجي، الشكل التكنولوجي، العلامة التجارية، وخدمات ما بعد البيع.	34
					تختار مؤسستكم مورديها على أساس جودة المواد التي	35

					يقدمونها.	
					تسعى مؤسساتكم لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية عالية.	36
					تبتكر مؤسساتكم طرق جديدة من فترة إلى أخرى.	37
					تعقد مؤسساتكم دورات تدريبية للعاملين تساعد على التمييز.	38
البعد الثالث: استراتيجية التركيز						
					تسعى مؤسساتكم أن تكون المتحرك الأول في السوق.	39
					تهتم مؤسساتكم بموقع جغرافي محدد لكي تنقص من كلف التوزيع.	40
					تخدم مؤسساتكم نشاط ضيق بشكل أسرع من المنافسين.	41
					تقوم مؤسساتكم بتطوير منتجات جديدة لجزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف.	42
					تركز مؤسساتكم على المرونة في الإنتاج لتحقيق بذلك الميزة التنافسية.	43
					تبحث مؤسساتكم على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محددة.	44
					تقتصر مؤسساتكم على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم.	45

ملحق رقم 02 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

spss (إصدار 25) (نتائج تحليل الاستبيان)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.

```
GET
FILE='C:\Users\user\Documents\اشراف\ملياني.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة م_التعل السن الجنس
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:19:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشراف\ملياني.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن م_التعل الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Jeu_de_données1] C:\Users\user\Documents\اشراف\ملياني.sav

Statistiques

		الجنس	السن	م_التعل	الوظيفة
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	80,6	80,6	80,6
	انثى	6	19,4	19,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بين 21 و 30	16	51,6	51,6	51,6
	بين 31 و 40	10	32,3	32,3	83,9
	اكبر من 41	5	16,1	16,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

م_التعل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	19,4	19,4	19,4
	جامعي	23	74,2	74,2	93,5
	دراسات عليا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	14	45,2	45,2	45,2
رئيس مصلحة	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة م_التعل السن الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:28:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشرف الملياتي\sa
		v
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن م_التعل الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques

		الجنس	السن	م_التعل	الوظيفة
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	80,6	80,6	80,6
	انثى	6	19,4	19,4	100,0
Total		31	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بين 21 و 30	16	51,6	51,6	51,6
	بين 31 و 40	10	32,3	32,3	83,9
	اكبر من 41	5	16,1	16,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

م_التعل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	19,4	19,4	19,4
	جامعي	23	74,2	74,2	93,5
	دراسات عليا	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	14	45,2	45,2	45,2
رئيس مصلحة	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=x1 x2 x3
/MISSING ANALYSIS.

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:43:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشراف\ملبياني.sa
	Jeu de données actif	v
	Filtre	Jeu_de_données1
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=x1 x2 x3 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Nombre d'observations autorisées ^a	131072

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

```

NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=x1 x2 x3 y
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:44:22
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشراف\مليني\sa
		v
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=x1 x2 x3 y /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Nombre d'observations autorisées ^a	112347

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		x1	x2	x3	y
N		31	31	31	31
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,0161	2,8441	2,9104	2,9324
	Ecart type	,50697	,38714	,40917	,39894
Différences les plus extrêmes	Absolue	,094	,221	,086	,142
	Positif	,094	,221	,086	,142
	Négatif	-,087	-,123	-,075	-,101

Statistiques de test	,094	,221	,086	,142
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200 ^{c,d}	,001 ^c	,200 ^{c,d}	,111 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT y
/METHOD=ENTER x1 x2 x3.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 19:10:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشرف الملياتي\sa
		v
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT y /METHOD=ENTER x1 x2 x3.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Mémoire requise	5376 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x3, x1, x2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,991 ^a	,982	,981	,05563	,982	505,208

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3	27	,000

a. Prédicteurs : (Constante), x3, x1, x2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,691	3	1,564	505,208	,000 ^b
	Résidus	,084	27	,003		
	Total	4,774	30			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3, x1, x2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,058	,080		-,724	,475
x1	,391	,026	,497	15,109	,000
x2	,217	,042	,211	5,174	,000
x3	,409	,043	,420	9,555	,000

a. Variable dépendante : y

DESCRIPTIVES VARIABLES=1 x8 م7 م6 م5 م4 م3 م2 م1 م
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:58:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشرف الملياتي\sa v
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 3 م2 م1 م8 م7 م6 م5 م4 م1 م /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1م	31	3,2258	1,23044
2م	31	3,09677	,978258
3م	31	3,0323	,65746
4م	31	3,0323	,79515
5م	31	2,9677	,79515
6م	31	2,9677	,79515
7م	31	2,9355	,81386
8م	31	2,8710	,80589
x1	31	3,0161	,50697
N valide (liste)	31		

DESCRIPTIVES VARIABLES=2 x6ع 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 18:59:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشراف\ملياتي\sa
	Jeu de données actif	v Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 2ع 1ع 6ع 5ع 4ع 3ع x2 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ع	31	2,9032	,78972
2ع	31	2,9677	,87498
3ع	31	2,9677	,70635
4ع	31	2,8710	,84624
5ع	31	2,7419	,77321
6ع	31	2,6129	,76059
x2	31	2,8441	,38714
N valide (liste)	31		

DESCRIPTIVES VARIABLES=3 x9 ت 8 ت 7 ت 6 ت 5 ت 4 ت 3 ت 2 ت 1 ت
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 19:00:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشرف\مليني\sa
	Jeu de données actif	v Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 2 ت 1 ت x3 ت 3 ت 4 ت 5 ت 6 ت 7 ت 8 ت 9 ت /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ت1	31	2,7419	,85509
ت2	31	3,0968	,74632
ت3	31	2,9032	,78972
ت4	31	2,7419	,63075
ت5	31	2,7097	,69251
ت6	31	3,0968	,78972
ت7	31	3,0968	,87005
ت8	31	2,9677	,75206
ت9	31	2,8387	,82044
x3	31	2,9104	,40917
N valide (liste)	31		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 18 ز 17 ز 16 ز 15 ز 14 ز 13 ز 12 ز 11 ز 10 ز 9 ز 8 ز 7 ز 6 ز 5 ز 4 ز 3 ز 2 ز 1 ز
 19 ز 20 ز 21 ز
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-AUG-2020 19:00:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\user\Documents\اشراف\ملياتي\sa
		v
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 3 ز 2 ز 1 ز 14 ز 13 ز 12 ز 11 ز 10 ز 9 ز 8 ز 7 ز 6 ز 5 ز 4 ز 21 ز 20 ز 19 ز 18 ز 17 ز 16 ز 15 ز y /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ز	31	3,2258	1,23044
2ز	31	3,0968	,97826
3ز	31	3,0323	,65746
4ز	31	3,0323	,79515
5ز	31	2,9677	,79515
6ز	31	2,9677	,79515
7ز	31	2,9355	,81386
8ز	31	2,8710	,80589
9ز	31	2,9032	,78972
10ز	31	2,9677	,87498
11ز	31	2,9677	,70635
12ز	31	2,8710	,84624
13ز	31	2,7419	,77321
14ز	31	2,6129	,76059
15ز	31	2,7419	,85509
16ز	31	3,0968	,74632
17ز	31	2,9032	,78972
18ز	31	2,7419	,63075
19ز	31	2,7097	,69251
20ز	31	3,0968	,78972
21ز	31	3,0968	,87005
y	31	2,9324	,39894
N valide (liste)	31		

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية بالنظر إلى حاجتنا إلى التميز في ظل المتغيرات البيئية التنافسية المعقدة وسعيًا للنمو وتعزيز مركزها السوقي وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها، وذلك من خلال تبنيها للذكاء الاقتصادي الذي يمكن المؤسسة من التحكم في المعارف والخبرات عبر تخزين محكم للمعلومات، ويمكنها أيضًا من رصد التهديدات الناجمة عن المحيط الخارجي، وهذا ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة مع توضيح الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي ، اليقظة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aims to highlight the importance of economic intelligence in the economic institution in view of our need for excellence in light of complex competitive environmental variables and in pursuit of growth, strengthening its market position and achieving a competitive advantage that enables it to face its competitors, through its adoption of economic intelligence that enables the institution to control knowledge and expertise through An airtight storage of information, and it also enables it to monitor threats from the external environment, and this is what we discussed in this study with an explanation of the role that economic intelligence plays in achieving competitive advantage.

Key words: economic intelligence, strategic.