



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان:

أثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية

"دراسة حالة مؤسسة موبيليس _ ولاية النعامة"

تحت إشراف الأستاذ:

لحول عبد القادر

من اعداد الطلبة :

❖ قاسمي سارة رميساء

❖ ساسي صبرين

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2020/09/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ العكلي الجيلالي /الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور/ لحول عبد القادر /الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور/ حريق خديجة /الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

شكر

بسم الله الرحمن الرحيم
قال الله تعالى: "وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله
والمؤمنون"

(الاية 501 التوبة)

وقال ايضا: "انما يخشى الله من عباده العلماء"

(الاية 82 الفطر)

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعظم الشكر للذي
سجدت له الكائنات ،نحمده سبحانه على حسن التوفيق والتمكين
والصلاة والسلام على اشرف المرسلين والصحابه أجمعين
وعلى من تبع الهدى الى يوم الدين.

اتقدم بالشكر الجزيل الى من نصحنا و من علمنا وكان لنا مرشد
و سند والذي لم يخل علينا بالتشجيع والتقويم في دراسة بحثنا
هذا أستاذنا المشرف" لحول عبد القادر "كما نتقدم بالشكر الجزيل
الى كل أساتذتنا العلوم الاقتصادية الذين رافقونا في مشوارنا
الدراسي طوال خمس سنوات ولا ننسى ان نقدم امتناننا وتقديرنا
الى كل من قدم لنا يد العون من قريب ومن بعيد،و حفزنا على
إتمام هذا العمل.

تختتمها بمسك صلاة على طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة
وأزكى التسليم.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
والسائلين

إليك يا منبع الأمل الصافي الحنون.... والأمل المشرق
الذي لا يغيب ضوءه كالشمس والقمر... إليك أهدي عبارتي
...وأزكى تحياتي... والدي العزيز.

إليك يا من غمرتني بعطفك وحنانك وزرعت بنفسي حب الخير
إليك أهدي حبي وقلمي... ورسالتي... وجهدي وعمرى... والدتي
العزيزة.

إلى الشموع التي أضاءت لي دربي... إخوتي... نديري... بشرى
...رفيد... والكثوة لينة.

إلى كل من أحببتهم في الله..... زملائي وزميلاتي واخص
بذكر... قاسمي سارة رميساء... دخباج خيرة... جباري سارة نريمان
...حاج محمد حنان.

إليكم ابعث أرقى تحية وأعذب سيمفونية سمعتها وأرددها لكم
بأنني أحببتكم من كل قلبي.....



اهداء

الى امي التي فارقتنا بجسدها و لكن روحها مازلت ترفرف
في سماء حياتي.

الى الذي كان له الفضل في نجاحي هذا و كان سندي في
مشواري الدراسي و اعطاني فرصة الدراسة و نيل الشهادة

الى ابي العزيز.

الى افراد اسرتي الاعزاء

الى جميع اهلي

الى من يحبني بصدق و اخلاص

الى صديقاتي و رفيقاتي دربي

ساسى صبرين ... دغاج خيرة ... جباري سارة نريمان ... صافري
خولة

الى جميع الباحثين و طلبة العلم

الى كل من يعرفني من قريب او بعيد

اهدي اليكم ثمرة جهدي

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة اثر و مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و ذلك لاعتباره من أهم و احدث الأنظمة التسيير التي تضمن للمؤسسات البقاء و الاستمرار في نشاطها في ظل بيئة سريعة التغير و التعقيد.

و تكمن أهمية البحث في تزايد الاهتمام بالذكاء الاقتصادي في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات و ذلك لقدرته المتميزة على تحسين و اتخاذ القرارات لمواجهة التحديات و التنبؤ بالمستقبل من خلال توفير المعلومة الكاملة و الصحيحة في الوقت المناسب و المكان المناسب مما يؤدي الى اكتساب وضعية تنافسية قوية في السوق.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية .

Summary:

This research aims to know the impact of the economic intelligence and the extent of its contribution in achieving the competitive advantage for the economic firms because it's considered as one of the most important, newest management system which ensures the continuity of firms in a complex and quick changing environment.

And the importance of the research is that the interest of the economic intelligence has increased lately by the firms because of its ability to improve decisions making to face the challenges and forecasting the future by providing the complete and the right information in a right time and a right place which leads to gain competitive position in the market.

Key words: Economic intelligence, Competitive advantage.

	تشكرات
	اهداء
II	الملخص
II	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
I	مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل للذكاء الاقتصادي

5	تمهيد
6	المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الاقتصادي
6	المطلب الأول : التعريف و النشأة
6	الفرع الأول : تعريف و مفهوم الذكاء الاقتصادي
8	الفرع الثاني :نشأة الذكاء الاقتصادي
10	المطلب الثاني : خصائص و مهام الذكاء الاقتصادي
10	الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي
10	الفرع الثاني : مهام الذكاء الاقتصادي
12	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الذكاء الاقتصادي
12	الفرع الأول : أهمية الذكاء الاقتصادي
12	الفرع الثاني : اهداف الذكاء الاقتصادي
13	المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي
13	المطلب الاول : عناصر ووسائل الذكاء الاقتصادي
13	الفرع الاول : عناصر الذكاء الاقتصادي
13	الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي
14	المطلب الثاني : مراحل و أعوان الذكاء الاقتصادي
14	الفرع الأول : مراحل الذكاء الاقتصادي
15	الفرع الثاني : اعوان الذكاء الاقتصادي

18	المطلب الثالث : اشكال و وظائف الذكاء الاقتصادي
18	الفرع الاول : اشكال الذكاء الاقتصادي
20	الفرع الثاني : وظائف الذكاء الاقتصادي
22	المبحث الثالث: نماذج الذكاء الاقتصادي
22	المطلب الاول : نموذج فولد و النموذج الياباني
22	الفرع الاول : نموذج فولد
23	الفرع الثاني :النموذج الياباني
25	المطلب الثاني: النموذج الامريكي والنموذج الفرنسي
25	الفرع الاول: النموذج الامريكي
27	الفرع الثاني : النموذج الفرنسي
29	المبحث الرابع: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
29	المطلب الاول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
29	الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية
30	الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
32	المطلب الثاني : جوانب الاختلاف بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
32	الفرع الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي
34	الفرع الثاني: اليقظة و الذكاء مفهومان مختلفان
36	خاتمة الفصل

فصل ثاني :أثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية

38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
39	المطلب الأول: تحليل قوى التنافس
41	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية و أبعادها
42	الفرع الأول : خصائص الميزة التنافسية
43	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

45	المبحث الثاني: مكونات الميزة التنافسية
45	المطلب الأول: مصادر و عوامل ظهور الميزة التنافسية
45	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
46	الفرع الثاني: عوامل ظهور الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و شروطها
47	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
49	الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الميزة التنافسية
50	الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية
50	الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية
51	المبحث الثالث: آليات و تنمية و تحسين المزايا التنافسية
51	المطلب الأول: عوامل المحافظة على الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني: ظروف المحافظة على الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: العناصر الأساسية لضمان الميزة التنافسية
54	المبحث الرابع: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية
54	المطلب الأول: دور الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية
55	المطلب الثاني: آلية الذكاء الاقتصادي في خلق ميزة تنافسية
57	خاتمة الفصل

الفصل الثالث : دراسة ميدانية

59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عامل مؤسسة موبيليس
60	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس mobilis
60	المطلب الثاني: اهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس
60	الفرع الأول: اهداف مؤسسة موبيليس
61	الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس

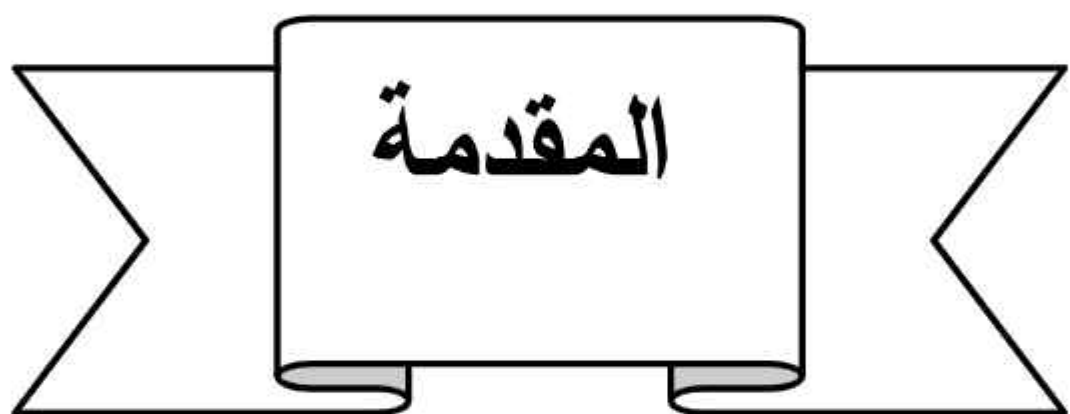
61	المطلب الثالث: المهام و الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
61	الفرع الاول: مهام مؤسسة موبيليس
63	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
64	المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس
64	المطلب الاول: اسس بناء الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس
65	المطلب الثاني : تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس حسب نموذج بورتر (Porter)
67	المطلب الثالث: محاولة تحديد الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس
68	المبحث الثالث: المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية
69	المبحث الرابع: عرض و تحليل الدراسة التطبيقية
91	خاتمة الفصل
93	خاتمة عامة
96	قائمة المصادر و المراجع
98	الملاحق

الصفحة	الجدول
7	الجدول رقم (01_01) أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي
9	الجدول رقم (02_01) نشأة الذكاء الاقتصادي
35	الجدول رقم (03_01): جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي
49	الجدول رقم (04_02): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس
69	جدول رقم (05_03)توزيع العينة حسب العمر
70	الجدول رقم(06_03)توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
71	الجدول رقم(07_03)توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
73	الجدول رقم(08_03) درجة المنافسة المتعلقة بمحيط المؤسسة.
74	الجدول رقم (09_03) مدى مراقبة المؤسسة لمحيط الخارجي.
75	الجدول رقم (10_03) المجال الذي تهتم فيه المؤسسة في مراقبة محيطها
76	الجدول رقم (11_03) الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية المنافسين
77	الجدول رقم (12_03) المسؤول عن تحليل المعلومات
78	الجدول رقم (13_03) معاني الذكاء الاقتصادي
79	الجدول رقم (14_03) مدى استعاب الذكاء الاقتصادي
80	الجدول رقم (15_03) أسباب الجهل بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

81	الجدول رقم (16_03) ما واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية.
82	الجدول رقم (17_03) معاني مصطلح الميزة التنافسية
83	الجدول رقم (18_03) واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية
84	الجدول رقم (19_03) هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية
85	الجدول رقم (20_03) طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة .
86	الجدول رقم (21_03) ما اذا كانت توجد عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
87	الجدول رقم (22_03) تحديد مدى إعاقة هذه العناصر لتطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة
89	الجدول رقم (24_03) أهم العناصر مقترحة لتفعيل الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الصفحة	العنوان
11	الشكل رقم (01_01) : مهام الذكاء الاقتصادي
16	الشكل رقم (02_01) الاعوان الوظيفية لذكاء الاقتصادي
17	الشكل رقم (03_01) شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي
18	الشكل رقم (04_01) الشكل الاول مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الادارة العامة
18	الشكل رقم (05_01): الشكل الثاني خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية
19	الشكل رقم (06_01) :الشكل الثالث وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة
19	الشكل رقم (07_01) : موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة
20	الشكل رقم (08_01) : وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
24	الشكل رقم (09_01) الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني
26	الشكل رقم (10_01):النموذج الأمريكي
28	الشكل رقم (11_01):النموذج الفرنسي
33	الشكل رقم (13_01):العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
39	الشكل رقم (14_02): نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر porter
45	الشكل رقم (15_02) : خطوات تحديد الأبعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية
46	الشكل رقم (16_02) :عوامل ظهور الميزة التنافسية
48	الشكل رقم (17_02): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية
63	الشكل رقم (18_03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
65	الشكل رقم (19_03): نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر
70	الشكل رقم (20_03): يمثل العينة حسب العمر
71	الشكل رقم (21_03): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة
72	الشكل رقم (22_03): توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي
73	الشكل رقم (23_03): يمثل درجة المنافسة المتعلقة بمحيط المؤسسة
74	الشكل رقم (24_03): يمثل مدى مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي
75	الشكل رقم (25_03): يمثل اهم المجالات التي تهتم المؤسسة بمراقبتها
76	الشكل رقم (26_03): يمثل المصادر المستخدمة في الاستعلام عن وضعية المنافسين
77	الشكل رقم (27_03) يمثل المسؤولون عن تحليل المعلومات

78	الشكل رقم (03_28): يمثل معاني الدكاء الاقتصادي
80	الشكل رقم (03_30): يمثل اسباب الجهل بمنهجية عمل الدكاء الاقتصادي
81	الشكل رقم (03_31): يمثل واقع الدكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية
82	الشكل رقم (03_32): يمثل معاني مصطلح الميزة التنافسية
83	الشكل رقم (03_33): يمثل واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية
84	الشكل رقم (03_34): يمثل اذا كانت هناك علاقة بين الدكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية
85	شكل رقم (03_35): يمثل طبيعة العلاقة بين الدكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية
86	الشكل رقم (03_36): يمثل مدى توفر العوائق التي تمنع تطبيق الدكاء الاقتصادي في المؤسسة .
88	الشكل رقم (03_37):يمثل العوائق التي تعيق تطبيق الدكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
90	الشكل رقم (03_38):يمثل أهم العناصر المقترحة لتفعيل الدكاء الاقتصادي داخل المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.



المقدمة:

يعيش العالم اليوم تحولات عديدة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية نتيجة الثورات التي مر بها اقتصاد العالم فانفتاح الأسواق و ظهور العولمة، و تغير أذواق الزبون، و تعدد رغباته جعل من المؤسسة الاقتصادية أمام تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها أو أهدافها الإستراتيجية .

فالمؤسسة الاقتصادية هي نظام مفتوح. تعمل في محيط ديناميكي يتميز بالحركة الدائمة ما يفرض عليها اليقظة و تحليل التغيرات عن طريق دراسة محيطها الداخلي لمعرفة نقاط القوة و الاستفادة منها و نقاط الضعف و معالجتها و تحسينها . و دراسة محيطها الخارجي لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات. ولاسيما فبعد الثورة التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و التي أصبحت فيها المعلومات العنصر الاساسي والمنتج الرئيسي في عالم الاعمال. مما ادى الى زيادة الطلب عليها

لذا يجب على المؤسسة ان تكون على دراية حول ما يحدث او ما سيحدث في محيطها و ان يكون لها القدرة على التفاعل و التكيف معه لتضمن بقاءها و تعزيز قدرتها التنافسية و تتفوق على منافسيها

انطلاقا من هذه المعلومات الاستشرافية تقوم باجراء التغييرات حتى تتماشى مع المستجدات الخارجية خاصة في ظل هذه البيئة تنافسية التي تزداد اتساعا وتعقيدا يوما بعد يوما .

كما عملت التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وعولمة الأسواق إلى ظهور الذكاء الإقتصادي ويمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يعتبر من بين أهم وسائل الاقتصاد المفتوح والمعلوم الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال التكنولوجيات، المعلومات والاتصالات ، الذي بدوره يعتمد على المعلومة كونها عنصر هام من عناصر الإنتاج لما لها من دور في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة، لأنه أصبح من الضروري البحث عن وسائل جد متطورة لاكتساب مزايا تنافسية و دعم الحصص السوقية مما يتطلب للانتقال من اقتصاد الكم الى الاقتصاد النوع .

إذ يقوم الذكاء الاقتصادي من خلال متطلباته التقنية بتوفير المعلومات الدقيقة السرية التي تساعد الإدارة العليا على معالجة المواقف واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل مواكبتها للعمل الالكتروني الحديث، لكي تستطيع البقاء و النمو والنجاح رغم المنافسة الشديدة في حقل العمل والتغيرات الكبيرة والمستمرة اعتمادا على استخدام التقنيات الحديثة في بيئتها المحيطة فقد أصبحت جميع المؤسسات وشركات الخدمات أكثر اعتمادا على استخدام التقنيات الحديثة (كالإنترنت والإنترنت والإكسترانت)، إذ تعمل على كسر الحواجز المكانية و الزمنية، بما تقدمه من خدمات ذات جودة عالية بغية كسب رضا الزبائن وثقتهم وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي. و من هنا نطرح اشكالية الدراسة التالية:

❖ إشكالية البحث:

- ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي أهم الإجراءات المتخذة لدعمه؟

ل للوصول الى اجابة الإشكالية المطروحة يجب المرور بعدة أسئلة فرعية تساعدنا على دراسة وهي:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟
- كيف ياتر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية؟
- ماهو واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر؟
- ما مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس و ما اثره على ميزتها التنافسية؟

❖ فرضيات البحث :

- الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول الى تطور مؤسسة اقتصادية ما ، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.
- يساعد الذكاء الاقتصادي على اكتساب ميزة تنافسية.
- المؤسسة الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الاقتصادي.

❖ أهمية البحث :

- تكمن أهمية هذا البحث العلمي من حداثة موضوع الذكاء الاقتصادي، لذلك يتم إبراز أهميته و كيف يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- توضيح وكشف الغطاء عن مصطلحات جديدة، مما يفيد الطالب في دراسته، و المؤسسة في عملها.

❖ أهداف البحث :

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح جديد هو الذكاء الاقتصادي إبراز أهميته ومكانته في المؤسسات و كيفية عمله و أهميته في الوقت الراهن.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات
- تقديم دراسة مبسطة عن الذكاء الاقتصادي و كيفية عمله و أهميته في الوقت الراهن، مع توضيح إمكانية التفكير فيه بالنسبة للمؤسسة و أخذه بعين الاعتبار في استراتيجياتها المقبلة .
- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الاقتصادي.

❖ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المشرية ولاية النعامة
- الحدود الزمنية: 2019 / 2020

❖ منهج الدراسة و الأدوات المستعملة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في مختلف الجوانب النظرية لدراسة من مفاهيم وتعريف تخص الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية و تم الاستعانة أيضا بمختلف الأدوات التوضيحية من اشكال بيانية

وجداول توضيحية، وهذا لعرض وتوضيح مختلف المعطيات بطريقة أكثر سهولة وعملية. و استخدام المنهج الوصفي و التحليلي في دراسة الحالة في القسم التطبيقي من خلال الاعتماد على الملاحظة و الاستبيان .

❖ **صعوبة الدراسة:**

- اعترضنا العديد من الصعوبات في أثناء انجاز هذا البحث اهمها:
 - صعوبة الوصول إلى بعض المراجع و قلة الكتب الخاصة بهذا الموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
 - عدم التفريق بين اليقظة والذكاء الاقتصادي.
 - صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة.
- ❖ **الدراسات السابقة:**

1. الدراسة (خالد روكان عواد و زيد خوام محمود - 2018 بغداد)

"التخطيط الاستراتيجي و تأثيره في الذكاء الاقتصادي "

يهدف البحث إلى معرفة أهم أبعاد تخطيط الاستراتيجي بشركة ألبان أبي غريب و معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و بين الذكاء الاقتصادي تم استخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج تم اختبار شركة الألبان أبي غريب كدراسة ميدانية و كان مجتمع الدراسة مكون من (المدير شعبة ; رئيس القسم ; معاون مدير عام ;مدير العام) و عددهم 30 فرد فكانت النتيجة كما يلي ان أفضل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي هي الرسالة و اهم بعد في الذكاء الاقتصادي هو الذكاء الاستراتيجي.

2. الدراسة (قدار خديجة في 2014/2015 مستغانم-الجزائر)

"دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية "

يهدف البحث لتحديد واقع الذكاء الاقتصادي في النشاط المؤسسة و العلاقة التي تربطه بالتدويل و منظور كل منها بالنسبة للميزة التنافسية تم إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على قالب الاستبيان و تحليل النتائج على ضوء الإجابة المجموعة من طرف موظفي إدارة المؤسسة بناء بمستغانم أما عينة الدراسة استهدفت مجموعة إطارات لمجموعة من المديريات و توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك نسبة كبيرة من عدم المعرفة بالذكاء الاقتصادي و الخلط بينه و بين اليقظة الإستراتيجية.

3. الدراسة (بومليط أميرة-2019 قالمة -الجزائر)

"تكنولوجيا المعرفة و أثره على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية الذكاء الأعمال"

تهدف الدراسة إلى اختبار الأثر بين تكنولوجيا المعرفة و الميزة التنافسية في وجود كفايات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط و قد شملت عينة تتكون من 80 موظف يعملون في مجمع بلعدي _قالمة. و قد استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية و توصلت الدراسة الى وجود اثر موجب بين متغيري تكنولوجيا المعرفة و الميزة التنافسية وذكاء الأعمال كمتغير وسيط بين ان هناك اثر غير مباشر في العلاقة بين تكنولوجيا المعرفة و الميزة التنافسية.

4. الدراسة (محمد كنوش - 2017 سطيف - الجزائر)

"دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "

تهدف الدراسة الى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات اتصالات الجزائر من خلال الدراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس و مؤسسة اوريدو باستخدام برنامج SPSS و توصلت الدراسة الى ان تحقيق الميزة التنافسية مهم جدا في حياة المؤسسات و يعتبر الذكاء لاسراتيجي من خلال مركباته الرئيسية الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة من أهم سبل التي تمكن المؤسسة من ذلك.

5. الدراسة (طبوش خيرة -زعطوط رجاء -2015 عين الدفلى - الجزائر)

"دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "

هدفت الدراسة لتحديد الواقع الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبليس و معرفة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة اعتمادا على الملاحظة للوصول على المعلومات من المؤسسة و على تقرير والوثائق الداخلية للمؤسسة في شلف و الوكالة التجارية بولاية عين الدفلى و توصلت نتائج الدراسة الى حتمية تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها و ذلك من خلال الذكاء الاقتصادي الذي ساهم في تحقيقها.

❖ الخطة المعتمد في الدراسة:

بدأنا بحثنا ككل البحوث بمقدمة عامة وذلك بإعطاء نظرة عامة حول الموضوع وابرار أهميته وأهدافه، وكذا الصعوبات التي تلقيناها وفي الأخير المنهج المستعمل في البحث و الدراسات السابقة. تناولنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول وهي كالآتي:

• الفصل الأول: مدخل لذكاء الاقتصادي

تناولنا فيه تعريف ونشأة الذكاء الاقتصادي، وابرار مختلف جوانبه وكذا النماذج المتعلقة به ، كما تطرقنا إلى تبيان العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و البقضة الاستراتيجية.

• الفصل الثاني: اثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية

تناولنا فيه مدخل الى الميزة التنافسية و مكوناتها، و حتى الاليات و تنمية و تحسين المزايا التنافسية و في الاخير حاولنا تبيان العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية.

• الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (مؤسسة موبيليس_المشرية ولاية النعامة)

قمنا فيه بدراسة ميدانية حيث حاولنا أن نبرز اثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية و واقعها في المؤسسة محل الدراسة مؤسسة موبيليس وذلك من خلال القيام بتقديم مؤسسة موبيليس و ابرار كل من الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية فيها و في الأخير عرض و تحليل الدراسة التطبيقية و مناقشتها. وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء حلول مقترحة في هذا الموضوع.

الفصل الأول

مدخل للذكاء الاقتصادي

تمهيد :

لم تعد المؤسسة تتعامل كما كانت في السابق تنتج و تنتظر الاقتناء. بلا أصبحت جل تعاملاتها تعتمد على المعلومة. فبناء على تلك المعلومة التي تحصلت عليها من مختلف مصادرها سواء كانت هذه المصادر رسمية أو غير رسمية يتم اتخاذ القرار. فالיום أصبح من يمتلك المعلومة في الوقت و المكان المناسبين يمتلك الثروة.

لكن المعلومة لن نستطيع استخدامها مباشرة إلا بعد تحليلها و تصنيفها حسب احتياجاتنا الحالية و مستقبلية. فالمعلومة تكون في الأول عبارة عن بيانات و بعد تحليلها و تصفيتها من بيانات صحيحة و خاطئة أي التأكد من صحتها(مهمة و غير مهمة) أي تفيد المؤسسة في نشاطها أم لا. و بعد كل هذه التحاليل تصبح تسمى معلومات هذه الأخيرة تحتاج إلى معالجة بوسائل تكون ولجيا المعلومات والاتصال لتنتج لنا مصطلح المعرفة الذي بدوره يضم كل ما تحتاجه المؤسسة في وقتنا الحالي لتمييز و البقاء فنجد ضمنه الحكمة، الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و أهم شيء الميزة التنافسية للمؤسسة. و يعتبر الذكاء الاقتصادي من إحدى الآليات التي تعتمد على المعلومة بنسبة كبيرة و التي تتبناها المؤسسة لمواجهة مختلف التحديات التي فرضتها العولمة لضمان بقاءها و تميزها في السوق المحلي و العالمي.

و نظرا لما تكتسي هذه الآلية من أهمية نحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف جوانب التي تخص الذكاء الاقتصادي حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

1. المبحث الأول: عموميات حول الذكاء الاقتصادي
2. المبحث الثاني: جوانب الذكاء الاقتصادي
3. المبحث الثالث: نماذج الذكاء الاقتصادي
4. المبحث الرابع: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

المبحث الأول : عموميات حول الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من مصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة ولمواجهة العولمة وتطورات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، على المؤسسات استحداث أدوات جديدة لتتكيف مع التحديات والظروف التي تعمل بها يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين أحد أهم الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة ،حيث يعتبر من أنجح الوسائل الحديثة التي تستطيع النهوض بالمؤسسات الاقتصادية و سوف نتعرض في هذا المبحث إلى بعض تفاصيل الذكاء الاقتصادي كالمفهوم و النشأة، الخصائص المهام ,الأهداف و الأهمية .

المطلب الأول : التعريف و النشأة

الفرع الأول : تعريف و مفهوم الذكاء الاقتصادي¹

تعريف 1 : " Intelligence "L:بمعنى كتاب خلال من 1967 عام " Harold Wilensky "

" Organisationnelle و عرفه كالتالي: " الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة، المخزنة و المنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة "هذا التعريف يمكننا من التفريق بين الذكاء الاقتصادي و التجسس الاقتصادي باعتبار أن الذكاء الاقتصادي يعتمد بصفة أساسية على وسائل قانونية.

تعريف 2:أول تعريف للذكاء الاقتصادي سنة 1994 من طرف martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا ،حيث تم تعريفه على انه "مجموعة أعمال مرتبطة بالبحث وبت المعلومات المفيدة الأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم نظرا لضرورة اعتماد مدير مؤسسة إستراتيجية تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديدة وكذلك تحسين المردودية واخذ القرار الصائبالخ

فان الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعد باستمرار ففيها تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة .

التعريف 3:ويعرف الذكاء الاقتصادي على انه مجموعة الأنشطة المنسقة لجمع ، معالجة ونشر المعلومات المفيدة ، وتقديمها للأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية وفي ظل توفر جميع الضمانات للحفاظ على منتوج المؤسسة في أحسن شروط الجودة.

² أسماء فيلالي مذكورة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية :واقع و مجهودات» جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014

الجدول رقم (01_01) أهم تعريف الذكاء الاقتصادي²

الكاتب	خاصية التعريف
Harol Wilensky	أهم خاصية في الذكاء الاقتصادي و هو الاعتماد على مصادر المعلومات القانونية
Henri Martre	الذكاء الاقتصادي عبارة عن عملية تمر بعدة مراحل مفادها الاستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف
C. Revelli	الذكاء الاقتصادي يعمل على خفض نسبة الالقيين في عملية اتخاذ القرار
Philippe Clerc	الذكاء الاقتصادي يشمل: البقطة، حماية الممتلكات، الإدماج الاستراتيجي للتأثير
Christian Harbulot	المعلومات متاحة للجميع و لكن الذكاء الاقتصادي يكمن في الاستغلال الأمثل لها و مشاركة الجميع في ذلك.
Alain Juillet	الذكاء هو السيطرة على المعلومة من أجل تحقيق المنافسة و الأمن
Michael Porter	الذكاء الاقتصادي يعتمد على الاستغلال الأمثل للمعلومة من أجل اتخاذ القرار الأمثل
Emmanuel Pateyron	الذكاء مجموعة من الخطوات و المراحل التي تمر بها المعلومة المحصلة بصفة شرعية و في أحسن الظروف
Ph. Baummard	الذكاء الاقتصادي هو فعل هجومي و دفاعي في نفس الوقت
B.Besson ,J.C. Possin	أساس الذكاء هو ضمان الحماية الملائمة لكل مراحل إعداد المعلومة و حماية ممتلكات المؤسسة
Bruno Martinet, Yves-Michel Marti	الذكاء الاقتصادي هو القدرة على ضمان البيئة المحيطة
H.Lesca	الذكاء الاقتصادي هو تقدم العلاقة بين المؤسسة و بيئتها
ADBS	الذكاء هو العلاقة التي تشمل مختلف المعارف و المعلومات من أجل تطور الديناميكية الاقتصادية
AFDIE	الذكاء أساسه إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار

² أسماء فيلالي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: مواقع و مجهودات» جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص

الفرع الثاني: نشأة الذكاء الاقتصادي³

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة و لاسيما ظهور اقتصاد السوق و قد أوضح Braudel Fernand في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 إلى 18 أن المنافسة في المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجمات التجارية والتجسس الاقتصادي وحتى التزوير . كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات من منطقة البحر المتوسط وغير ذلك ...

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Wilensky Harold من خلال كتاب بعنوان "L organisationnel intelligence"، فهو يعرف الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانون.

في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعية (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) إنعاش اقتصادي.

في 1980 ومع عولمة الاسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وكان لميشال بورتر، أستاذ في جامعة هارفارد، دور كبير في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي .

في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا.

في 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية. في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان: « L'intelligence économique et stratégique des entreprise » في 1991 أدمج " fi Mine " مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.⁴

³ طيوش خيرة _ زعطوط رجا _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجليلي

بونعامة يخميس مليانة _ ص 04

⁴ نفسه المرجع السابق

الجدول رقم (02_01) نشأة الذكاء الاقتصادي⁵

التاريخ	الدولة او الكاتب	ظهور او تطور المفهوم
1870	بريطانيا	من الذكاء العسكري إلى الذكاء التسويقي إلى ذكاء الأعمال
1950	اليابان	ظهور الذكاء الاقتصادي الذي مصدره الأساسي هو الذكاء العسكري
1958	Luhn	ظهور مصطلح "ذكاء الأعمال"
1963	F.G.Aguilar	دراسة ثنائية " اليقظة و الذكاء"
1967	Harold Wilensky	إعطاء أول تعريف للذكاء الاقتصادي
1980	الو.م.أ	تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" إلى "ذكاء الأعمال" بالو.م.أ
نهاية '80	فرنسا	الظهور الأولي لمفهوم اليقظة
1990	فرنسا	ظهور مفهوم الذكاء الاقتصادي
1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي
1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير المحافظة العامة للتخطيط
1995	فرنسا	تأسيس لجنة التنافسية و الأمن الاقتصادي
2002	فرنسا	تحرير تقرير حول الذكاء الاقتصادي
2003	فرنسا	نشر تقرير حول الذكاء الاقتصادي و التنافسية -تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي
2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي
2009	فرنسا	إطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية

⁵طبوش خيرة _ زعطوط رجاء_ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _سنة 2015 _جامعة الجيلالي

بونعامة بخميس مليانة_ص5

المطلب الثاني : خصائص و مهام الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بهذا المفهوم بداية من القاعدة المتمثلة في النشاط الداخلي للمؤسسة، مروراً بالمستويات المتعددة الجنسيات (المجموعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة)

من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي:

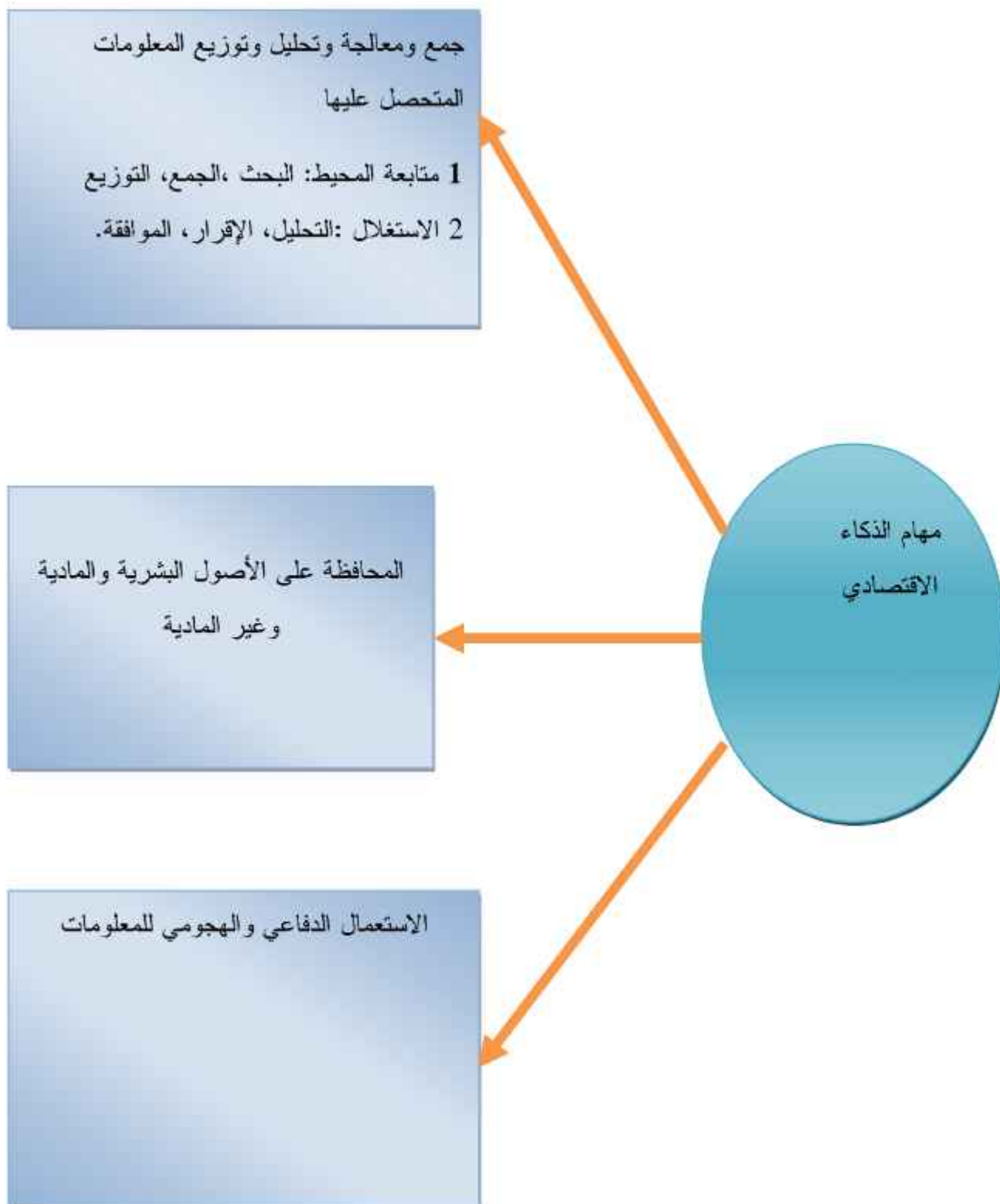
1. الاستخدام الإستراتيجي و التكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات ؛
2. وجود إدارة قوية للتنسيق بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
3. تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
4. إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية، والجيوسياسية
5. لسرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطريقة شرعية.

الفرع الثاني : مهام الذكاء الاقتصادي⁶

تتنوع وتباين مهام الذكاء الاقتصادي للمؤسسات وهي تنقسم إلى ثلاث محاور أساسية: من حيث الجمع والمعالجة والتحليل، الحماية واستعمال المعلومات، والمحافظة على الأصول المادية وغير المادية، والاستعمال طريقة الدفاع والهجوم عن المعلومات التي نلخص أهم الأدوار المنبثقة منها وذلك في الشكل التالي يوضح مهام الذكاء الاقتصادي :

⁶د. بوالقول هارون _ د. بوليع محمد _مداخلة بعنوان الواقع والتحديات الذكاء الاقتصادي في ظل الإدارة المعرفة واليقظة والقوة التنافس بجامعة

الشكل رقم (01_01) : مهام الذكاء الاقتصادي⁷



⁷ حبه نجوى_ بن بركة عبد الوهاب _ مذكرة ماستر في الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء التنافسية مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول : أهمية الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا الفرع سوف نقوم بإبراز الأهمية التي يكتسبها مفهوم الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير .

✓ تطوير المنتجات الجديدة : ألن دخول المنافسين جدد كل وقت يهدد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك بالذكاء يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة.

✓ اتخاذ القرارات : لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة بشأن الاستثمار، يعتبر الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن القرار الذي يمكن من تقليل المخاطر أي انه يعمل الذكاء على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي أساسها المعلومات ثم اتخاذ القرارات

✓ يقود الأداء الناجح: وذلك لان الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن benchmarking الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة التنافسية) للمنافسين حيث هذه الطريقة أثبتت أهمية الميزة التنافسية التي تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين(خاصة الاقوياء) وحتى غلق وخسارة المؤسسة.

✓ أحسن بيع للمبيعات : الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المؤسسة 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 مخططات هو رؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقا من استغلال المعلومات⁸

الفرع الثاني : اهداف الذكاء الاقتصادي

كل شيء يرمي إلى تحقيق أهداف مرجوة أو مسطرة، ونتيجة لظروف كانت سبب في اللجوء لذلك العمل أو خلقه، وهذا هو شأن الذكاء الاقتصادي حيث سيهدف لتحقيق ما يلي :

❖ تحسين تنافس المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي؛

⁸ ملبوش خيرة _ زعطوط رجاء _مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _سنة 2015 _جامعة الجليلي

❖ حماية إرث المؤسسات والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية:

- توقع السوق المستقبلي ؛
- فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين ؛
- نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة ؛⁹

المبحث الثاني : جوانب الذكاء الاقتصادي

بعد إعطاء نظرة حول الذكاء الاقتصادي و التعرف على مفهومه، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه وهذا من خلال إبراز وظائفه ووسائل تجسيده في المؤسسة، إضافة إلى مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها و إبراز مختلف المراحل التي يمر بها الذكاء في المؤسسة.

المطلب الاول : عناصر ووسائل الذكاء الاقتصادي

الفرع الاول : عناصر الذكاء الاقتصادي

يتمحور الذكاء الاقتصادي حول أربع عناصر هي:

- 1- اليقظة: تكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله؛
 - 2- الاتصال و الأمن: بمعنى التحضير والتحسب ضد يقظة الآخرين إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود الأفعال و وضع بنود سرية في عقود العمل؛
 - 3- التأثير: معرفة المعلومات التي تحيط بالمؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط؛
 - 4- التنافسية: تعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح للمؤسسات بتعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم عن طريق تجميع الخبرات والمعلومات الخاصة والعامة.¹⁰
- الفرع الثاني: وسائل الذكاء الاقتصادي¹¹

لقد هيأت تكنولوجيا العالم والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي حيث أدى إلى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية و طرائق جميع المعلومات والتحليل التي تبقى الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة كانت أو خاصة ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل

⁹ نفس المرجع السابق صفحة 8

¹⁰ د. زبير عياش أنور الهناء براه مداخلة بعنوان الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية داخل منظمات الأعمال جامعة الجيلالي اليبليس سيدي بلعباس سنة

2017 ص 8 و ص 9

¹¹ طوبوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجيلالي

بونعامة بخميس مليانة _ ص 12

التنافسي يمكن ذكر نموذج فولد "5511" Fould يضم هذا النموذج ست أدوات التحليل التنافسي والإستراتيجي وهي على التوالي:

1. نوايا وقدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وبتجديد العوامل التي تؤثر على الإجراءات و اتخاذ القرارات لديهم ولإعداد النفسي لصاحب القرار يجب الأخذ بعين الاعتبار محددات، سبعة محددات هي : أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات التوجهات، الميولات و القرارات السابقة كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة والادارة والعمليات.

2. البانشمار كينغ : Banchmarking تقنية تتمتع بالتعرف على محددات الكفاءة العالمية لأحسن المؤسسات العالمية في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص من دروس.

3. تحليل الإستراتيجية المستقبلية: محاولة معرفة مختلف نقاط القوة و الضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم "Swot" ويتم نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إستراتيجي و محاولة أولية للتدخل

4. توقع الإستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج Fould تحليل القوى المحيطة لمؤسسة وهي على التوالي : اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط (عمليات الضم و الدعم وأخيرا الزبائن نمو عادات المستهلك).

5. توقع إدخال منتج جديد: يقترح فولد في هذا الاطار ما يسمى lining time النشاطات العملياتية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتج و تحليلها.

6. تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية و يتمثل العنصر الاساسي هذه المقاربة على التركيز على العوامل الحرجة، كشراء المعدات، البيانات، التجهيزات والتكاليف الادارية.

المطلب الثاني : مراحل و أعوان الذكاء الاقتصادي

الفرع الأول : مراحل الذكاء الاقتصادي¹²

إن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بثث المعلومة المفيدة لكافة الأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيهم وعليه فإنها تظهر أهمية المعلومة والحصول عليها من أجل استخدامها و استغلالها، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يحتوي على المراحل التالية :

- تحديد الحاجة للمعلومات : إن مراحل اتخاذ القرار و كذا كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في الوقت والمكان المناسبين، فكل مستوى يتطلب المعلومة

¹² نفس المرجع السابق ص 18

المناسبة والضرورية، فالسؤال المهم الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة: ما هي المعلومات التي يجب الحصول عليها ؟ الامر الذي يتطلب المعرفة الجيدة ببيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

- جمع المعلومة : إن كل مستويات المنظمة تتطلب معلومة محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد مصادر إيجاد المعلومة و فيما يلي نذكر أهم مصادر المعلومة :

✓ المصادر الرسمية: تحتوي أساسا على كل من الصحافة، الكتب، وسائل الاعلام، قواعد المعطيات والأقراص المضغوطة وغيرها من مصادر معلومات رسمية

✓ مصادر غير رسمية: أهم ميزات هذا النوع من المصادر أنها تتطلب مجهود شخصي من أجل جمعها بحيث يجب أن يبقى على اتصال مستمر وينتقل و يتجسس...الخ حتى يحصل على ذلك . وتتوزع هذه المصادر من بينها ما يلي :

- السوق والمنافسين للمنظمة وغيرهم ؛
- العائلات الشخصية ؛
- المنتديات والمعارض؛
- البيئة الداخلية للمنظمة

الفرع الثاني : اعوان الذكاء الاقتصادي¹³

بما أن دراستنا القائمة متعلقة بالمؤسسة فإننا سنقوم بذكر الأعوان الاقتصادية الخاصة بالمستوى القاعدي فقط (المؤسسة) و هم عبارة عن ثلاث أعوان :

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

¹³ أسماء قيلوللي مذكورة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات» جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2014/2013 ص

3. الزبون: هو المستعمل الأخير للنظام ، يستطيع أن يأخذ دور المقرر أو دور اليقظ، يتم تعريف هذا المستخدم عن طريق مستوى النظام الذي يتفاعل معه .و في مرجع آخر نجد أن أعوان الذكاء الاقتصادي هي كالتالي :الملاحظون،الخبراء،المقررون

مهما كان حجم المؤسسة ، إذ أن الملاحظون يقومون بمراقبة المحيط و جمع المعلومات التي سوف يقوم الخبراء بتحليلها وتنظيمها و وضعها في يد المقررين من أجل اتخاذ القرار، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01_02) الأعوان الوظيفية لذكاء الاقتصادي¹⁴

مهما كان حجم المؤسسة يوجد ثلاث أعوان :

Les observateurs

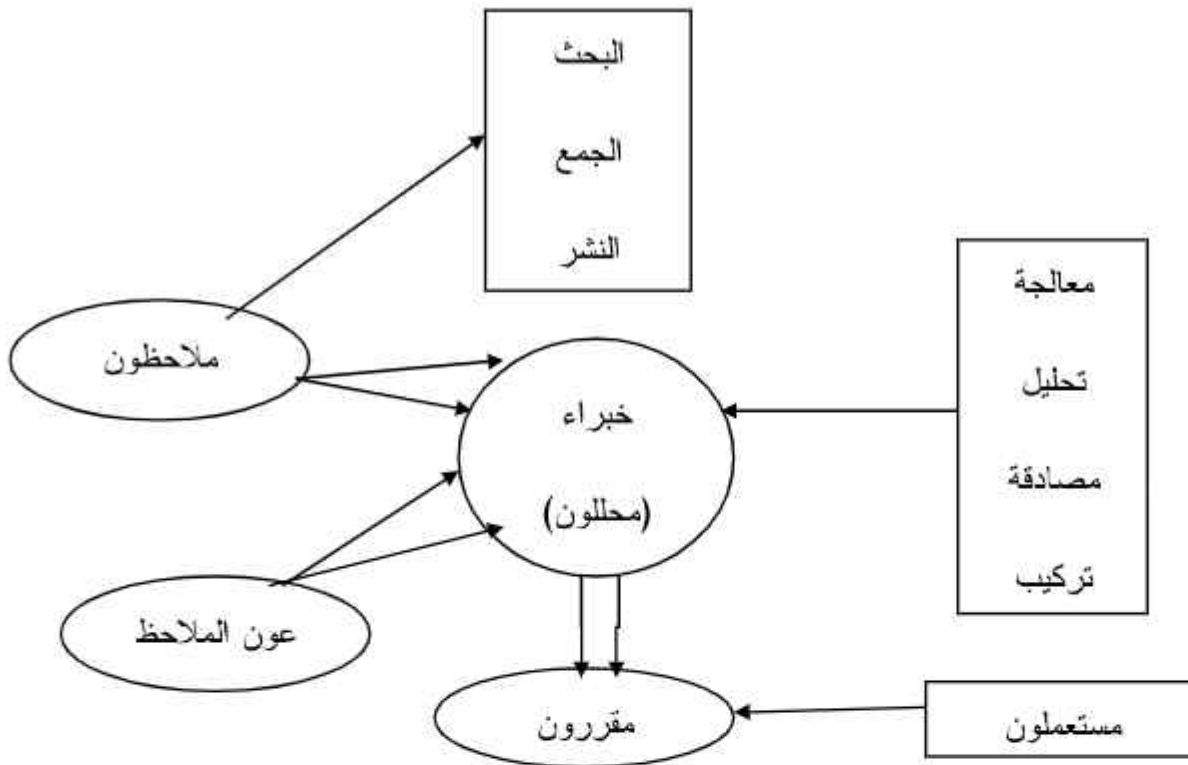
Les experts الخبراء

Les décideurs المقررون

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

¹⁴ أسماء فيلالي مدكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2014/2013 ص

الشكل رقم (03_01) شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي¹⁵



من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم و هذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي حيث الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها و من ثم تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء لعون ملاحظ من أجل بعض التوضيحات و الاستفسارات حول المعلومات التي قام بجمعها باعتباره هو الذي عمل على البحث و الجمع، و بعد تركيب المعلومات في شكل له معنى يتم إرسالها إلى المقررون الذين على أساسها يتخذون أمثل القرارات و التوجيهات للمستعملين على مستوى الورشات للمؤسسة من أجل الخروج في الأخير بأحسن منتج.¹⁶

¹⁵ نفسه المرجع السابق ص 44

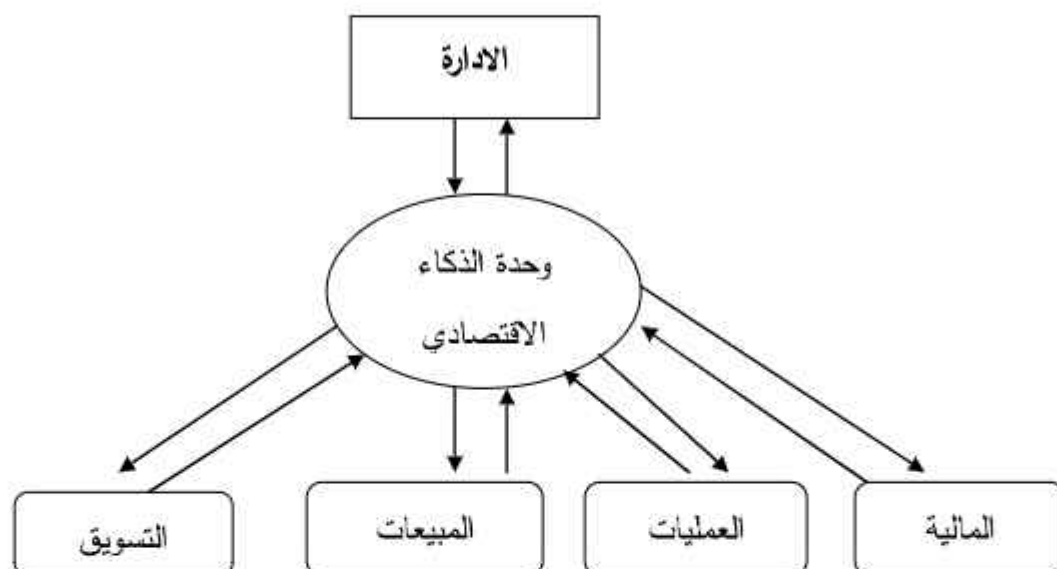
¹⁶ نفسه المرجع السابق ص 44

المطلب الثالث : أشكال و وظائف الذكاء الاقتصادي

الفرع الاول : اشكال الذكاء الاقتصادي

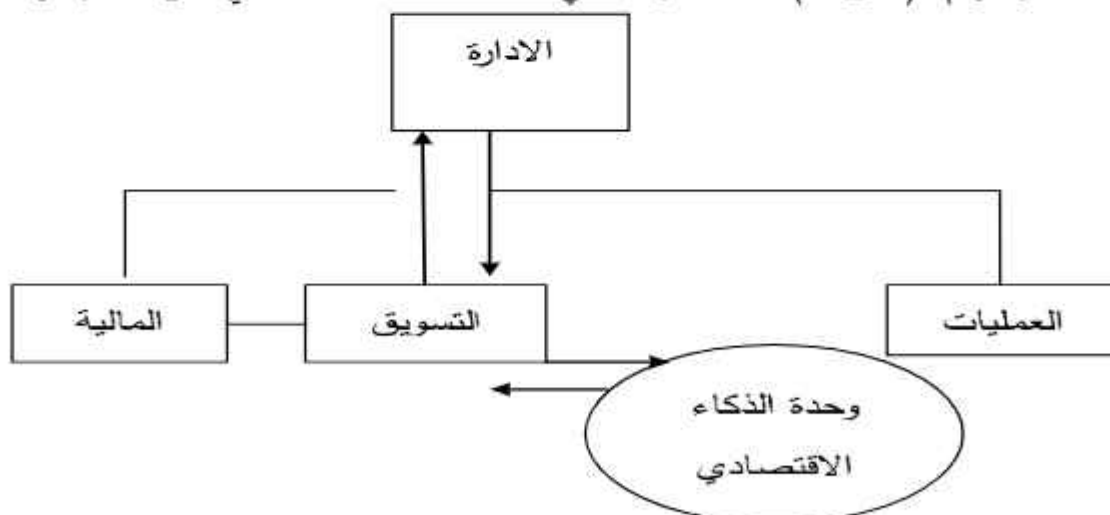
إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر:

الشكل رقم (01-04) الشكل الاول مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت سلطة الإدارة العامة¹⁷



في الشكل رقم (04) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة و الإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط و عراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

الشكل رقم (01_05): الشكل الثاني خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياتية¹⁸

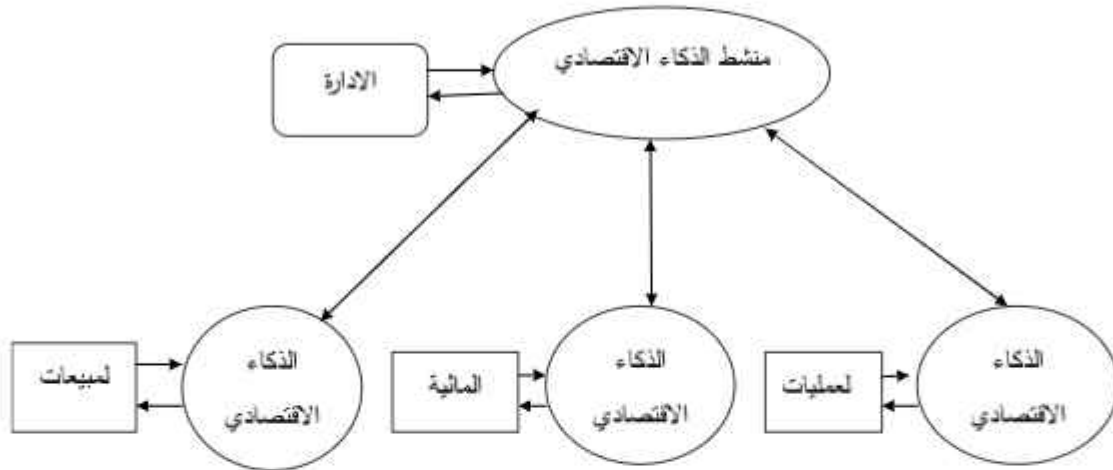


¹⁷ أسماء فيلاكي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: مواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص63

¹⁸ أسماء فيلاكي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: مواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص64

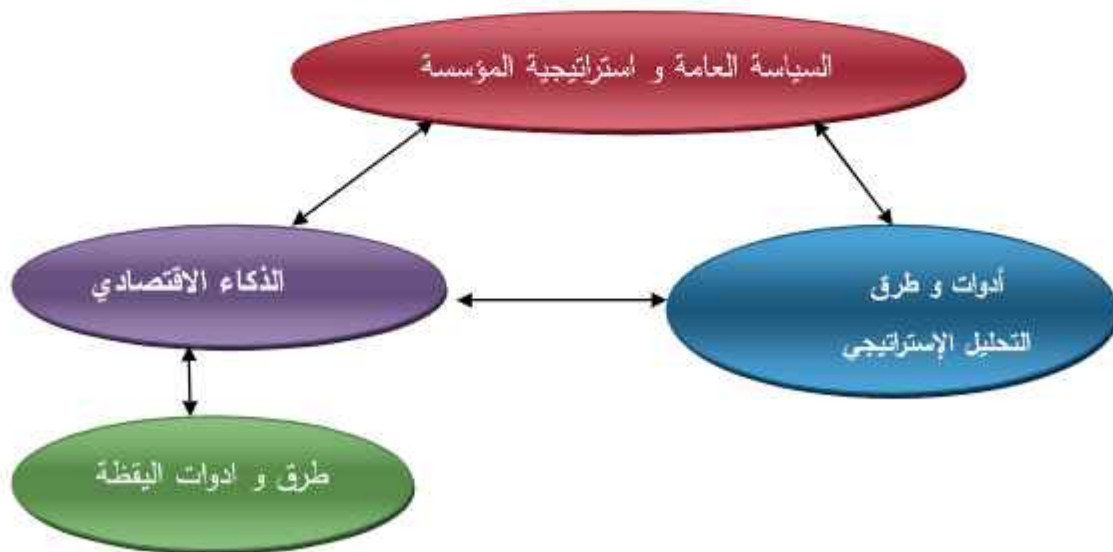
في الشكل رقم (05) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة و الرابط بينها و بين الزبون و التي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة و مع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة.

الشكل رقم (06_01): الشكل الثالث وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة¹⁹



الشكل رقم (06) نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير و الذي هو منشط الذكاء الاقتصادي و الذي يختص أيضا بالإدارة العامة. وهناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي و هي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي؟

الشكل رقم (07_01): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة²⁰



¹⁹ نفسه المرجع السابق ص 64

²⁰ أسماء فيلاي، مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزئية نواقل و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014

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

الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هي أداة إستراتيجية للمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق.

الفرع الثاني : وظائف الذكاء الاقتصادي

لقد قدم " Cohen Corin " تقسيم لوظائف الذكاء الاقتصادي و يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (08_01) : وظائف اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي²¹

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	Proactive (1 et 2) النشاط الزايع
	Coordinatrice التنسيق
	sécuritaire الأمن
	Protectrice الحماية
اليقظة	besoins les التعرف على الحاجات من المعلومات
	communication et Animation التنشيط و الاتصال
	synthétique et Analytique التحليلية و التركيبية
	Informative (الاعلام الاعلامية)
	Anticipative التوقعية

²¹ أسماء فيلاكي مذكورة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزئية نواقع و مجهودات « جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014

من خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة وظائف عدة مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي و بالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي إذ يمكن القول بصفة أخرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي هي: اليقظة، الحماية، التنسيق، النشاط الزائد، و في ما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في الشكل السابق :

1. الوظيفة التوقعية: عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة و بالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق....) و الفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، النموذج في سوق خارجي...)، و كشف الوضعيات المستقبلية .
2. وظيفة الإعلام الآلي: وظيفة الإعلام الآلي هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين.
3. الوظيفة التحليلية و التركيبية: أي تحليل المعلومات المستعملة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار .
4. وظيفة التنشيط و الاتصال: الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المستعملة و المحللة و المركبة من أجل إعطاءها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات .
5. وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار
6. وظيفة الحماية: وظيفة نجدها في اليقظة و الذكاء و نعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية و الصناعية الوظائف سابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي غير أن الذكاء الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى و هي :
7. وظيفة التنسيق: فالذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها.
8. وظيفة الأكثر نشاط: الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر للمعلومات .فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.²²

²² نفسه المرجع السابق 41

المبحث الثالث : نماذج الذكاء الاقتصادي

تعتبر هذه النماذج نظام لجمع المعلومات الاقتصادية، الصناعية و التكنولوجية ومن بين النماذج المعروفة الرائدة في هذا المجال نذكر أهمها :

المطلب الاول : نموذج فولد و النموذج البياتي

الفرع الاول : نموذج فولد²³

وسائل الذكاء الاقتصادي "نموذج فولدFuld:

لقد هيات تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم. حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية وطرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة أو خاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولدFuld (1995)، يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

1. ملصح نوايا و قدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات إتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملصح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات والقرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

2. -البانشماركينغ(Benchmarking) يقصد بها عملية دراسة و تبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الانجاز و الأداء في الشركة نفسها. و هذا أقل تكلفة و أوفر في الوقت و يجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، و بالتالي عدم اختراع طريقة اخترعها الآخرون و جربوها.

3. تحليل الإستراتيجية المستقبلية: ويقصد من ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمؤسسة. و هو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم SWOT. وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي و محاور أولية للتدخل.

4. توقع الاستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج Fuld تحليل القوى المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح، التنظيمات، التكنولوجيا، والتغيرات في قطاع النشاط(عمليات الضم و الدعم) و أخيرا الزبائن(نمو عائدات الاستهلاك). وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لبورتر، نموذج

²³، زروقي ابراهيم _ أ.، ضونفي حمزة _ أ.، محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الأعمال لمنظمات الاعمال

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

5. توقع إدخال منتج جديد: يقترح Fuld في هذا الإطار ما يسمى بـ Timelining، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات و التعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6. تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساسا على الميزانية كأداة تحليلية. ويتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كثراء المعدات، البنيات والتجهيزات و التكاليف الإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات و الهيئات تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطاتها ومجالات تدخلها.²⁴

الفرع الثاني: النموذج البياني²⁵

انتقل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي و المنافسة في جال البحث و التطوير ، و فتح حصص في السوق الخارجي .

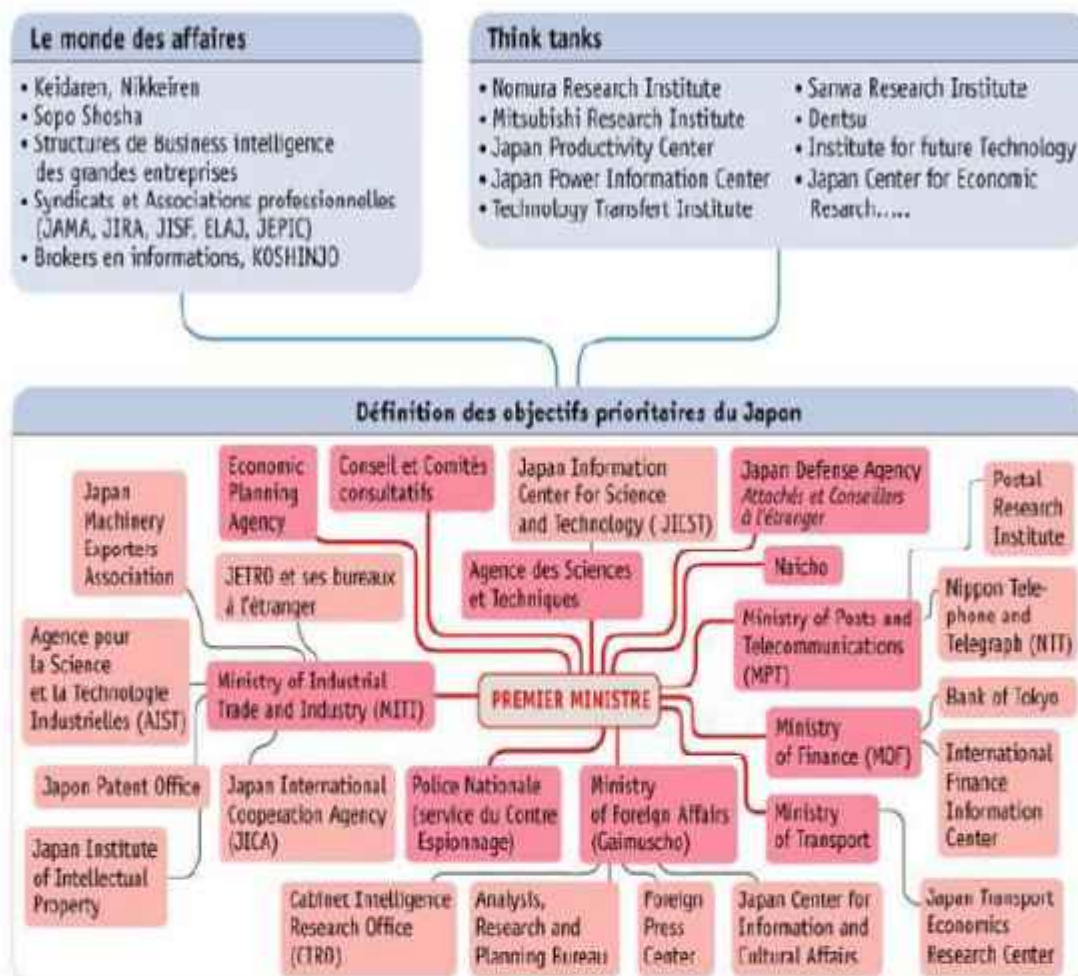
إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع ، حيث حوالي 1,5 % من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي و يستغرق 3 إلى 4 % من وقتها في هذا المجال . و تعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية (Sogo Shoshas) لإمدادها بالمعلومات، و هذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات و قواعد البيانات ، و التزام اليابان بالمعارض التجارية و الاجتماعات و البعثات.

²⁴ نفسه المرجع السابق

²⁵ أ. زروقي إبراهيم _ أ. ضويقي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الاعمال لمنظمات الاعمالجامعة

الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

الشكل رقم (09_01) الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني²⁶



يتمركز في وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI) و التي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية و توجيهها و إعلامها ، كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية ، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث و التطوير ، المنظمات المهنية و الهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي و العلمي .و قد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين و المتدربين اليابانيين إلى الخارج ، و استقبال المتدربين الأجانب و مطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.

و يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية .

إن إجراءات نقطة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي :

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع .

²⁶ أ. زروقي إبراهيم _ أ. ضوفي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية النزاهة الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الأعمال لمنظمات الأعمال جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعياص

- البحث عن الزيادة (redondance) في جمع المعلومة .
 - استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات و نشرها .
- من الشكل رقم 1 نستنتج أن هذا النظام يقوم على الوزارة الأولى و الوزارات الاقتصادية و عالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة و الشاملة للبلاد ، و أخيرا هيئات التفكير (Think Tanks) التي تساهم في تطوير البحث و إدماج التطوير و الإبداع عن طريق الدراسة المقارنة و التكنولوجية .
- المطلب الثاني: النموذج الأمريكي والنموذج الفرنسي**

الفرع الأول: النموذج الأمريكي²⁷

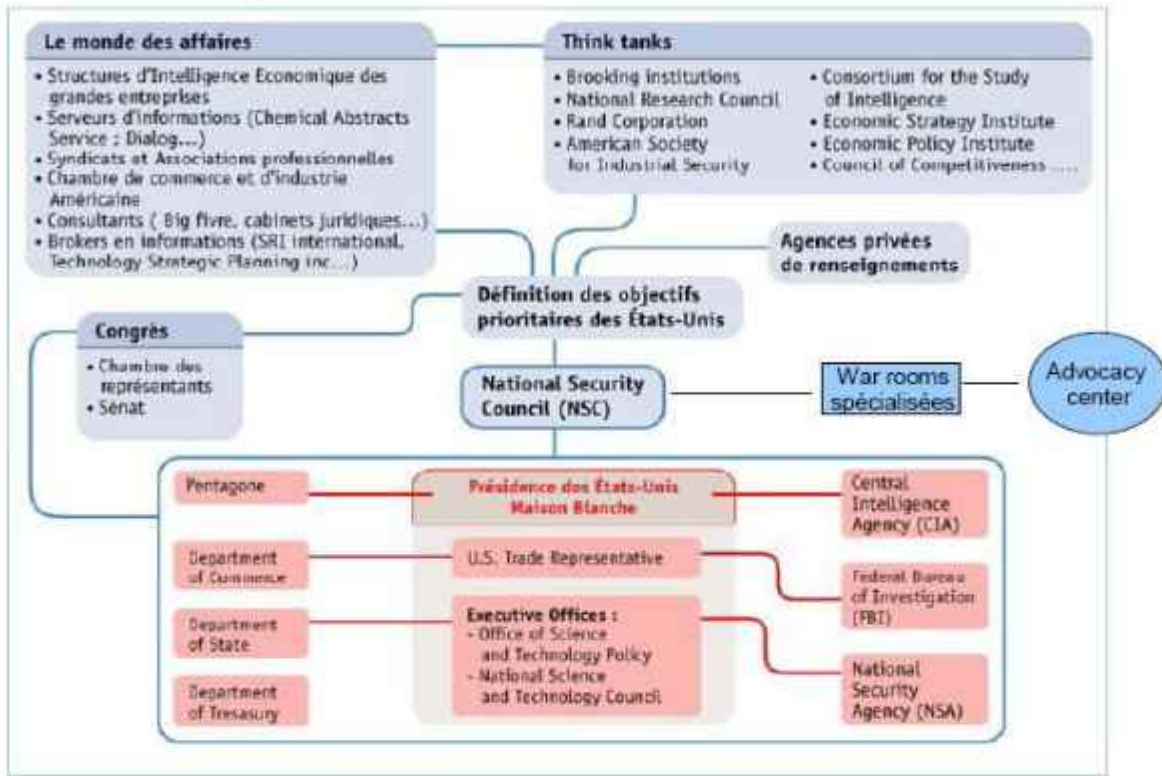
لقد عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا في عقد التسعينات من القرن السابق تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان و أوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة . و على سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ" الأمريكية منافسة شديدة من طرف "أيرباص"، و الإدارة الأمريكية للطيران و الفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء .

و بهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات و التي أصبحت رائدة فيما بعد. إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالماسرة ، الجامعات ، هيئات البحث و التفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة . أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير و عمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج. بالإضافة إلى ذلك ، تشترك كافة الهيئات و المؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلاد، و التخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة.

²⁷، زروقي ابراهيم _ أ.، ضويقي حمزة _ أ.، محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الاعمال لمنظمات الاعمال

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

الشكل رقم (10_01): النموذج الأمريكي²⁸



و ضمن هذا الإطار تتدرج أهداف فرعية منها :

❖ تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية و الإستراتيجية للجميع.

❖ دعم و تحسين التلاحم الوطني.

❖ تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

❖ إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام و هو البيت الأبيض و المجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية و ذلك لجمع و تركيز و توزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان الاقتصاديين العموميين و الخواص .

وما يمكن ملاحظته على هذا النظام تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Kroll و Pinkerton كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 و الذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم و الاستشارة لمختلف الهيئات.

²⁸أ. زروقي ابراهيم _ أ. ضويفي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الأعمال لمنظمات الاعمال

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

و تتميز شركات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم و الممتد إلى كافة أنحاء العالم، و تستخدم طاقات و بشرية هائلة. و مثال ذلك مؤسسة KrollInternational التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم ، و تحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا. تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الاستعلامات ، الأعمال و التحقيقات ،التحقق من السوابق المهنية ، خدمات الأمن و الحماية ،امن شبكات المعلومات ، المساعدة القضائية و التحليل الاستراتيجي و التنافسي.

الفرع الثاني : النموذج الفرنسي²⁹

النظام الفرنسي: على عكس النظامين السابقين، يتميز النظام الفرنسي بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص ، بالإضافة إلى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:

✓ **العائق الدستوري :** بحكم و جود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية - وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي . كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة و الذكاء الاقتصادي و حتى في إبراز الإرادة في التغيير

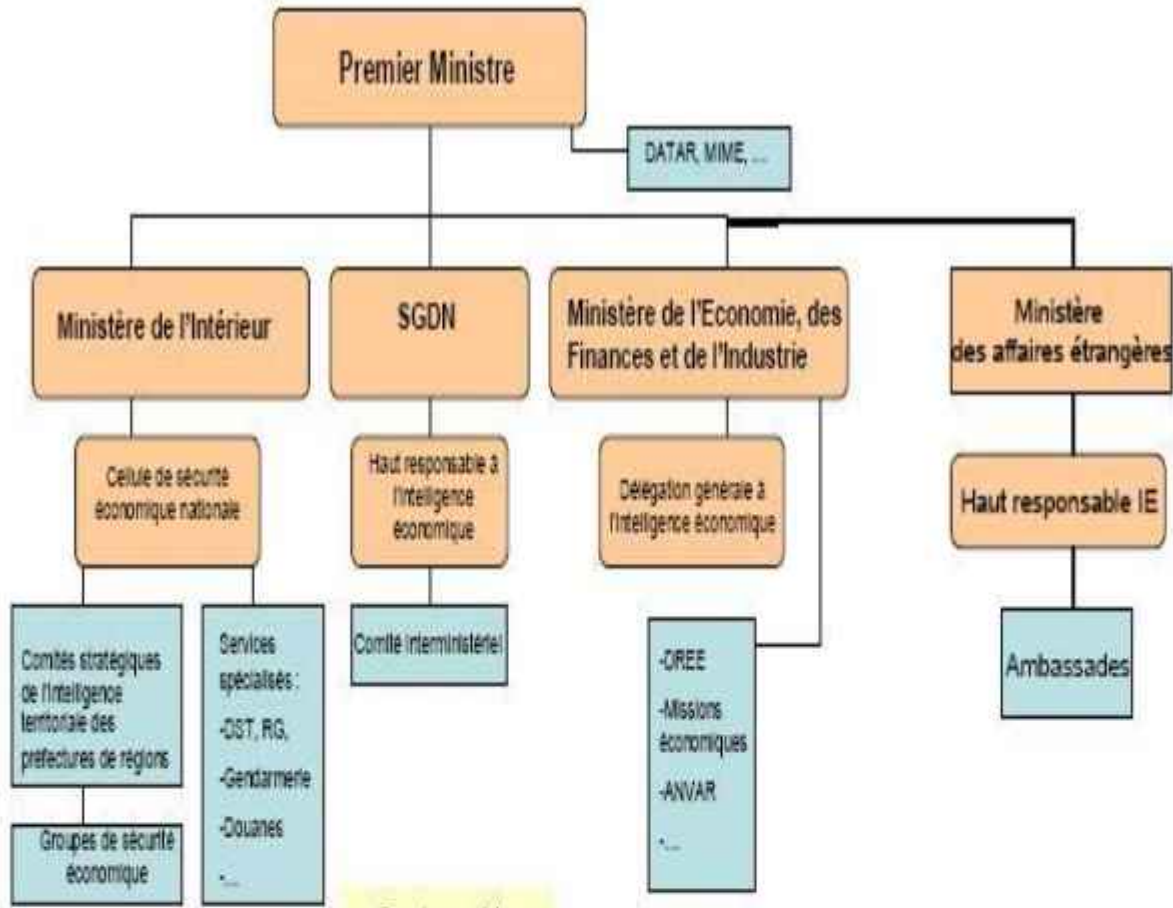
✓ **العائق الثقافي :** و قد نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي و المرجعيات الثقافية و الفكرية لمختلف أسلاك الموظفين و ظاهرة إخفاء المعلومات و التحفظ عليها كما إن ثقافة الدبلومات الممنوحة في مختلف المدارس العليا و الجامعات في فرنسا تكرر نوعاً من عدم التجانس في الثقافات الإدارية ، و بالتالي ضعف الثقافة المشتركة و الرغبة في التحديث و التطوير ضيف إلى ذلك عدم قدرة ما يسما بالهيئات (Fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي و استخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي و الاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات و هيئات التفكير في الولايات المتحدة أو اليابان على سبيل المثال ، توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى إلا 0,09 % من الناتج الداخلي الخام ،

في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 1 %، 2 منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا. و قد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقاً من سنة 1995 عند نشر تقرير Carayon، ومن بعدها تقرير نائب Mertere. لقد اقترح Carayon نظام للذكاء الاقتصادي وفقاً للخصوصيات الفرنسية.

²⁹أ. زروقي ابراهيم _ أ. ضوفي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الاعمال لمنظمات الاعمال

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس

الشكل رقم (11_01): النموذج الفرنسي³⁰



يتضح من هذا الشكل أن المؤسسات الهامتين في هذا النظام هما على التوالي الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) و الأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) و كلاهما تحت سلطة الوزير الأول . كما اقترح التقرير تطوير الذكاء الاقتصادي و عمليات البحث و التطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) و القطاع الخاص. تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS) و التي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية و أوروبية .

كم ألع تقرير Martre على دعم تعليم الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC).

³⁰. زروقي ابراهيم _ أ. ضويقي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الاعمال لمنظمات الاعمال جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس

و مما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية و البلديات) و ذلك لصالح المؤسسات الكبيرة و الصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم. و الهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات و مساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج و دعم التنافسية و التصدير .

المبحث الرابع: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

يوجد خلط كبير بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة ، حيث أن الخط الفاصل بينهما لا يزال غير محدد بشكل محدد، و هذا ما أدى إلى بروز مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بينهما، هذا ما سيتم تفسيره من خلال هذا المبحث من خلال المطلب الثاني بعدما يتم إعطاء مختلف المفاهيم حول اليقظة و إبراز مختلف أنواعها في المطلب الأول من هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

من خلال هذا المطلب سنعطي عدة مفاهيم لليقظة الإستراتيجية من وجهة عدة مختصين، ثم سنذكر مختلف أنواعها

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية³¹

قبل ذكر التعاريف الخاصة باليقظة الإستراتيجية سوف نعطي تعريف لليقظة بصفة عامة

"اليقظة هي جمع، تخزين، نشر المعلومة حسب الحاجات إليها "

و يمكن القول أن المراقبة المستمرة و الفعالة لمحيط المؤسسة من أجل التنبؤ بالتطورات المستقبلية . فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة إستراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي و أصبحت تدعى "اليقظة الإستراتيجية". و في ما يلي عرض لمختلف تعاريف اليقظة الإستراتيجية :

عرفها Lesca Humbert: على أنها " ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين بصفة عامة"

أما " Verna. G " فيعرف اليقظة الإستراتيجية ب: " ملاحظة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و الاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر و استغلال الفرص من أجل التطور . " فتحدد المخاطر ضروري للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق مكانة في السوق . أما " RIBAULT " فعرفها على أنها: " المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية " من خلال مجمل هذه التعريفات نتوصل إلى أن اليقظة أو اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة.

³¹ أسماء قبلاي، مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014

فاليقظة هي: " المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات"
الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية³²

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

1. اليقظة التكنولوجية: بالنسبة لـ " Lesca. H " فان مصطلح " اليقظة التكنولوجية" يعني المجهود الذي تسعى المؤسسة لفعله، الوسائل المجهزة و الترتيبات المتخذة، بهدف الترقص و كشف كل التطورات و التجديدات المتعلقة بالمجالات التقنية و التكنولوجية الحالية و المستقبلية. فتعريف " Lesca " يقول أن اليقظة التكنولوجية هي قبل كل شيء تطبيق يتطلب إرادة، وسائل و مؤسسة متفاعلة.

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

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

و بالنسبة لـ " Jakobiak François " فان اليقظة التكنولوجية تغطي مجال واسع و الذي يتجاوز بصفة كبيرة الإطار البسيط للتكنولوجيا

و بالتالي فان " Jakobiak. F " يعرف اليقظة التكنولوجية كالتالي " :

هي مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، و التأثيرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل تخفيض التهديدات و فرص التطور، كما أن ملاحظة و تحليل المحيط يجب أن تتبع ببث جيد للمعلومات المستعملة و المعالجة و التي تفيد في اتخاذ القرار الإستراتيجي

2. اليقظة التنافسية: حسب " Ribault et Martinet " اليقظة التنافسية تتعلق خاصة بالمنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة "

اي أن اليقظة التنافسية هي اليقظة التي تسمح للمؤسسة بتعريف منافستها الحالية و المحتملة تحت إطار اقتصادي و مالي، و بصفة تطبيقية فهي تهتم بمراقبة قوى و ضعف المنظمة، رصد استراتيجيات المنافسين، تجاربهم، منتجاتهم و خدماتهم الجديدة، موظفيهم، زبائنهم، عقودهم ...

³² أسماء فيلالي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: نواقل و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص

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

- ✓ تطور سوق المؤسسة: نسب التطور، الكفاءات الجديدة في الأسواق...
- ✓ صورتها
- ✓ سلوكيات المستهلكين
- ✓ محاور تواصلات المنافسين .
- ✓ دراسة العلاقات مع الموردين و الزبائن ..

هذه اليقظة تسمح ب :

- ✓ اكتشاف أسواق جديدة.
- ✓ اقتراح منتجات جديدة للزبائن.
- ✓ مرافقة إطلاق المنتج الجديد

أما " Ribault et Martinet " فيقول: " اليقظة التجارية تهتم بالزبائن، الأسواق، الموردين "

4. اليقظة المحيطية: اليقظة المحيطية تتعلق بكل ما يحيط بالمؤسسة المعنية، و هي البحث، معالجة، و بث المعلومة ذات العلاقة بالجوانب الجيوسياسية، اقتصادية، السياسية، و الثقافية للمؤسسة .

5. اليقظة القانونية: الهدف منها هو معرفة المشاريع القانونية، النصوص و المعايير المتماشية مع النظام هذه اليقظة تتعلق بمراقبة :

- ✓ القوانين و المراسيم
- ✓ الاقتراحات القانونية
- ✓ شروط تنظيم الأسواق
- ✓ الضرائب
- ✓ معالجة القضايا المتنازع فيها

هذه اليقظة تسمح ب:

- ✓ توقع و مواكبة كل التغيرات المتعلقة باختيار النص القانوني
- ✓ تقديم الخدمات للزبائن في إطار نظامي.
- ✓ العمل بشكل قانوني على المستوى العالمي.
- ✓ الشروع في شراكات معتمدة على قواعد قانونية.³³

6. **اليقظة المالية:** الهدف منها هو كشف التحركات على مستوى الأسواق المالية المحتملة التأثير على المؤسسة، و هذا ما يسمح بتقييم المحيط المالي مع توقع التغير فيه.
ما تم عرضه هو أهم أنواع اليقظة الممكن دراستها، هذا لا يعني أنه لا يوجد هناك أنواع أخرى فمثلا هناك: يقظة المنتج، يقظة الشهادات، يقظة صورة المؤسسة....و لكن المعلومات التي يمكن أن نحصل عليها منها يمكن أن نجدها نوعا ما في الأنواع المفسرة سابقا.

المطلب الثاني : جوانب الاختلاف بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

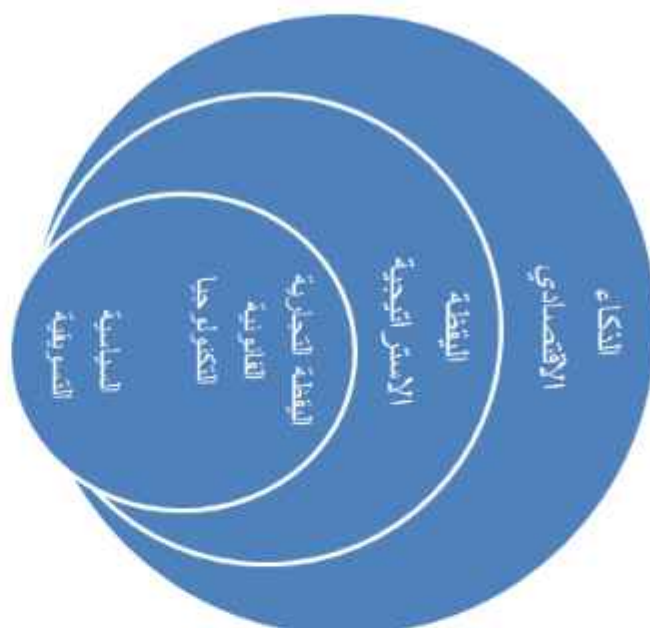
في هذا الجانب يوجد مدخلان مختلفان في تحديد العلاقة بين المفهومين و هذا ما سيتم تفسيره من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي³⁴

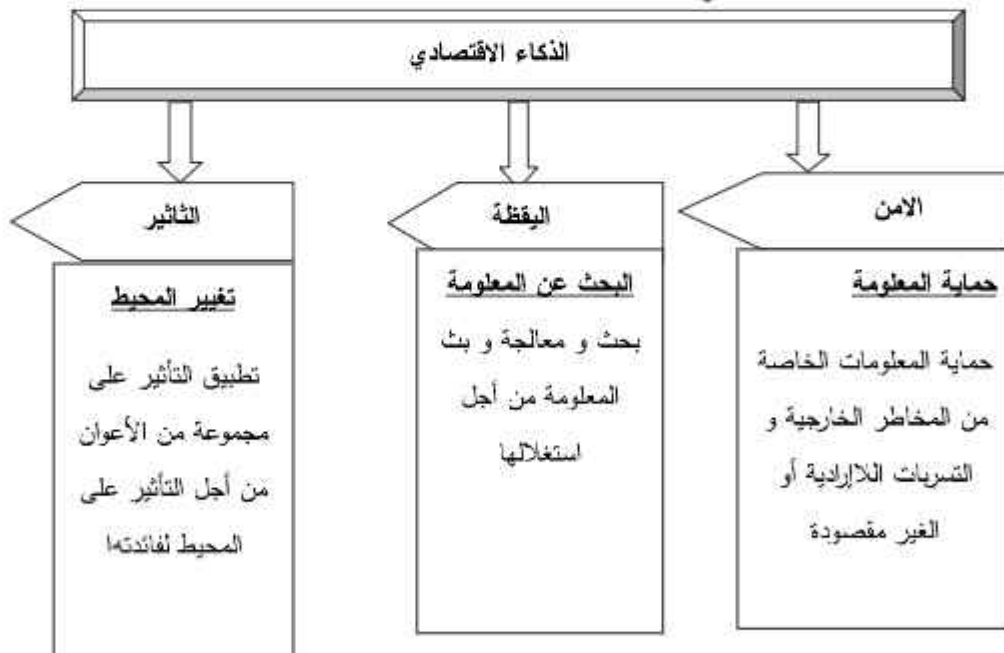
اليقظة ليست فقط هدف و إنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة و التي دورها جمع المعلومات (التكنولوجيا، التنافسية، الثقافية، القانونية....) واستخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية. إذ يقول Baumard : اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل أما " Martre " و من خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية و وظيفة التأثير، أي أن اليقظة تم بجمع المعلومات و المصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.
و بالتالي نستنتج من كل هذا أن اليقظة هي "الجزء" من "الكل" الذي هو الذكاء الاقتصادي.

³⁴ أسماء فيلالي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص

الشكل رقم (13_01): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي³⁵



و في مرجع آخر نجد أن اليقظة هي عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي إضافة إلى الأمن و التأثير و هذا ما نعبر عنه بالشكل التالي:



³⁵ أسماء فيلالتي، مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2014/2013 ص

اليقظة: هي نظام معلومات منفتح على الخارج .

الأمن: هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطا .

التأثير: هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغیر نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

الفرع الثاني: اليقظة و الذكاء مفهومان مختلفان³⁶

هذا المدخل يقول أن اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يكون حسب حالة هذه الأخيرة و حسب اختياراتها هي، إذ أن هناك قول يقول أن اليقظة يمكن أن تتبناها المؤسسة بكل سهولة و بدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا و يستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف و الملاحظة المستمرة لمع عدم فاعليته في تغيير المحيط، في حين الذكاء الاقتصادي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها . هذا الاختلاف يمكن تحديده من خلال تعريف خلايا اليقظة و خلايا الذكاء فخلايا اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مكلفين باليقظة على مستوى محيط المؤسسة، و تنقسم هذه الخلية إلى اثنين :

أ- " الخلايا العملياتية " مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة)

ب- " الخلايا الإستراتيجية " مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة و تأسيس روابط تحليل و تنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة .

في حين " خلية الذكاء " يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط و التأثير و بالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل .

كل ما ذكر سابقا من خلال هذا المدخل بين لنا أن اليقظة هي أبسط و أقل تكلفة من الذكاء الاقتصادي إلا أن هناك رأي بعكس هذا و دليله كالتالي :

إذ يقول " Frion Pascal " اليقظة و من خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجمعة، و مراقبتها للمنظمة، تأخر كثيرا عملية اتخاذ القرارات لأن اليقظين ينتظرون "أحسن معلومة ممكنة" قبل تقديم تقريراتهم.

إلا أن الذكاء الاقتصادي هو بالعكس حالة دقيقة و منظمة لرد فعل على إستراتيجية معدة، و بالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف، و لكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الإستراتيجية .

³⁶ أسماء فيلالي مذكورة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: نواقل و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص

و بالنسبة للمؤسسات حاليا تتخلص من اليقظة و تتوجه نحو نشاطات أكثر تفاعل، فاليقظة تجيب على حاجات المعلومات في حين الذكاء الاقتصادي يجيب على حاجات القرارات .

و يمكن تلخيص جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01_03): جوانب الاختلاف بين اليقظة و الذكاء الاقتصادي³⁷

اليقظة	الذكاء الاقتصادي
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
البحث عن المعلومات الممكنة	البحث عن المعلومة الضرورية
استقبال المعارف	المساعدة على القرار
وظيفة المختصين	فكر عام
البحث عن التجاوب مع الموضوع المقدم	معاينة عينات المعلومات
المعطيات (عدة معلومات بيضاء و متكررة)	المعلومات (الرمادية و المختلطة)
المعلومة لها شكل ثابت	المعلومة لها شكل ديناميكي
تقنيات الملاحظة و التوقع	تموقع استراتيجي و هجومي قانوني
معالجة مباشرة و تركز الجهود	معالجة غير مباشرة و تقسيم الجهود
رهان المؤسسة	رهان الاعوان و الصالح العام

³⁷ أسماء فيلالي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية نواقع و مجهودات « جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014 ص

خاتمة الفصل :

من خلال ما سبق يستنتج أن الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث والدراسة وتوزيع المعلومات يعتبر ذو أهمية بالغة في المؤسسة لأنه يحميها من التهديدات ويمكنها من استغلال الفرص كما يحقق الذكاء الاقتصادي العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و يتكون من مجموعة من العناصر المنسقة في شكل مراحل متسلسلة ومتراصة من أجل الوصول إلى مستويات عالية الأمر الذي يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني

أثر الذكاء الاقتصادي
على الميزة التنافسية

تمهيد

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة و الاقتصاد، و لكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل و يسير في إطار العولمة و زوال الحدود الجغرافية بين الدول و تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي سرعت من التغيرات و التطورات التي تحدث في البيئة التنافسية للمنظمة .

زادت حجم الضغوط التنافسية على المنظمة بحيث أصبحت المنظمات عرضة للتأثر من أي تطور أو تغير يحدث ليس فقط في بيئتها التنافسية بل في بيئتها العامة، ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة عن غيرها من المنظمات الأخرى يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق و كيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين و التفوق عليهم، و نتطرق أكثر لموضوع الميزة التنافسية و كيفية تطورها و ظهورها و مفهومها و ماهي مصادرها و كيفية حمايتها في هذا الفصل .

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مكونات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: آليات و تنمية و تحسين المزايا التنافسية.

المبحث الرابع: علاقة الذكاء بالميزة التنافسية.

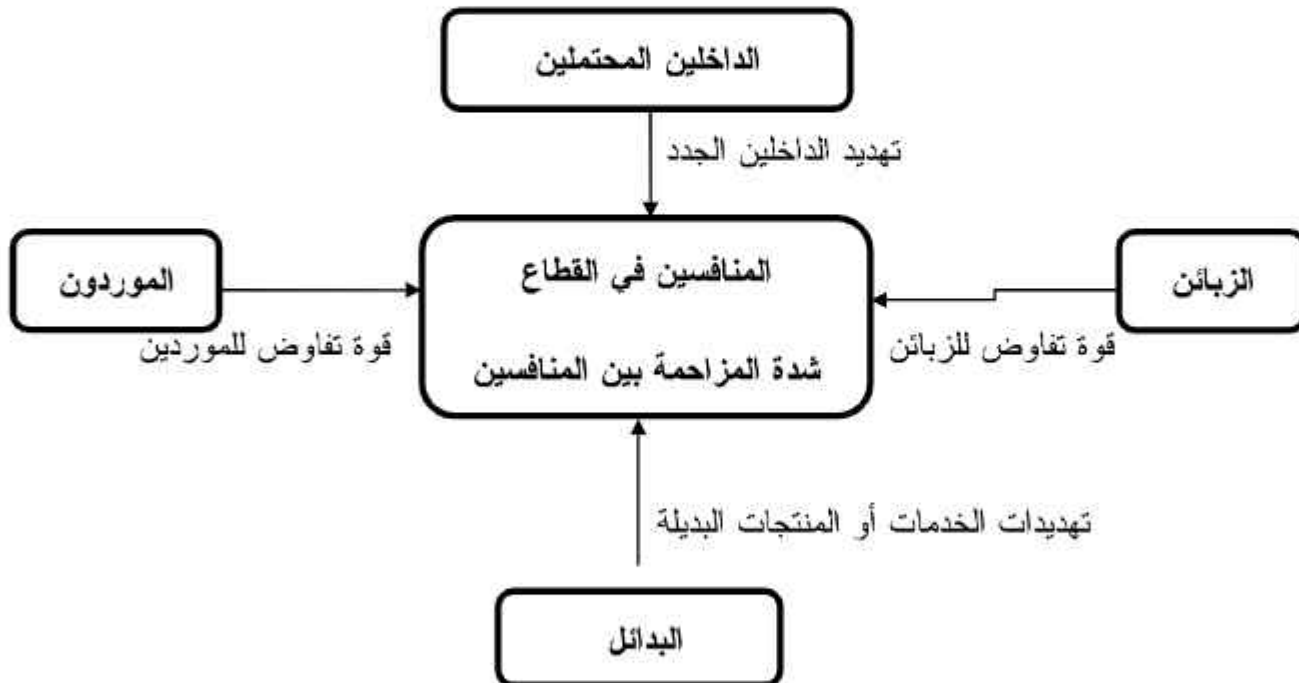
المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

يُعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها في السوق وهذا من خلال الاعتماد على الإستراتيجيات التنافسية و أسس بناء ميزة تنافسية بالإضافة إلى القوى الخمس لبورتر.

المطلب الأول: تحليل قوى التنافس

لنتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق، يجب عليها المعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها. حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تتعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة واقتطاع جانب من أرباحها وفي هذا السياق يعرض بورتر فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين في الشكل رقم (15).¹

الشكل رقم (02_14): نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر²



¹طوبوش خيرة _ زعطوط رجا _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة _ ص 29

²Porter m, "l'avantage concurrentiel", édition, dunod, paris, 1999, p15.29 من نفس المرجع السابق ص

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد³

تحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيُشجع على حرب الأسعار وارتفاع التكاليف وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تُشكل حواجز الدخول وهي :

- ✓ اقتصاديات الحجم
- ✓ تمييز المنتج
- ✓ الاحتياج إلى رأس المال
- ✓ تكاليف التبديل
- ✓ الوصول إلى قنوات التوزيع
- ✓ السياسة الحكومية

ثانياً: شدة المزاومة

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد بتحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات، وتوصف بالمزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.⁴

ثالثاً: تهديدات المنتجات البديلة

تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق، وقد تكون وضعية القطاع المنتجات البديلة المرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع .

³ طيوش خيرة _ زعوط رجا _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجليلي

بونعامه بخميس مليانة _ ص 30

⁴ المرجع نفسه _ ص 30

رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين⁵

يستطيع المشترون التأثير على الصناعة وتهديداتها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل الخدمات، ويكون المشتري قويا إذا توفر مايلي:

- ✓ شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- ✓ كثرة عدد الموردين فروقات قليلة في تكلفة الموردين.

خامساً: القوة التفاوضية للموردين⁶

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أسعار للموارد الخام مثلاً ولا يستطيع المنتجون نقل عبئ الزيادة في هذه الأسعار على المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض. وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية :

- ✓ عدم وجود مواد خامة بديلة لتلك التي يقدمها الموردون .
- ✓ عدم القدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها .
- ✓ تمثل المؤسسات لنفقات كبيرة إن فكرت في مصادر التصدير الحالية .
- ✓ مركز الصناعة الموردة للموارد و المستلزمات .

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد (بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية) ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.⁷ ويمكن القول عن مؤسسة انها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة .⁸

⁵ طيوش خيرة _ زعوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجبلالي
بونعامه بخميس مليانة _ ص 30

⁶ المرجع نفسه ص 31

⁷ بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي ص 20 _ 21

⁸ د. تيطراوي آمنه و د. بن عثمان عائشة _ مداخلة بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية _ جامعة بوضياف بالمسيلة _ ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة _ ص 11

ومنه الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل.⁹

الميزة التنافسية حسب بورتر:¹⁰

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

الميزة التنافسية حسب علي السلمي:¹¹

القدرة التنافسية في المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ،حيث لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية و أبعادها

الفرع الأول : خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها ،و التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وهذه الخصائص هي:¹²

- ✓ إنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ✓ إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ✓ إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.
- ✓ هي متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ هي تتميز بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزة تنافسية أخرى بسهولة وفقا للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية.

⁹ بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة

العربي بن مهيدي _ أم البواقي ص 21

¹⁰ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجبلاي

بونعامة بخميس مليانة _ ص 31

¹¹ نفسه المرجع السابق

¹² قدار خديجة _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية _ سنة 2015 _ جامعة عبد الحميد بن

باديس _ مستغلم _ ص 58

- ✓ إنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ✓ إنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفيزهم للشراء منها.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد اتسمت الميزة التنافسية بأنها¹³:

- ✓ تَشْنَق من رغبات وحاجات الزبائن .
- ✓ تقدم المساهمة الأهم والأكبر في نجاح الأعمال .
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة .
- ✓ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات لاحقاً .
- ✓ تقدم التحفيز والتوجيه لكل مؤسسة.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية¹⁴

تعرض المؤسسات في بيئتها التجارية للعديد من التهديدات والفرص المتغيرة والمتجددة، الأمر الذي يتطلب منها اليقظة وأخذ الحذر من منافسيها في الأسواق والسعي وراء اكتساب الميزة التنافسية، سنعرض فيما يلي أهم الأبعاد التي تتخذها المؤسسة:

- أ. **بعد جودة المنتجات والخدمات:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات ذات جودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.
- ب. **بعد الإبداع والتطور:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد أما الإبداع عند (Scot) فيعني به: إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبنيها لأفكار ووضعها موضع التطبيق . ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:¹⁵

¹³د. تيطراوي أمته و د. بن عثمان عائشة _ مداخلة بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية _ جامعة

بوضياف بالمسيلة _ ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة _ ص12

¹⁴بومليط أميرة _ مذكرة ماستر حول تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال _ سنة 2019 _

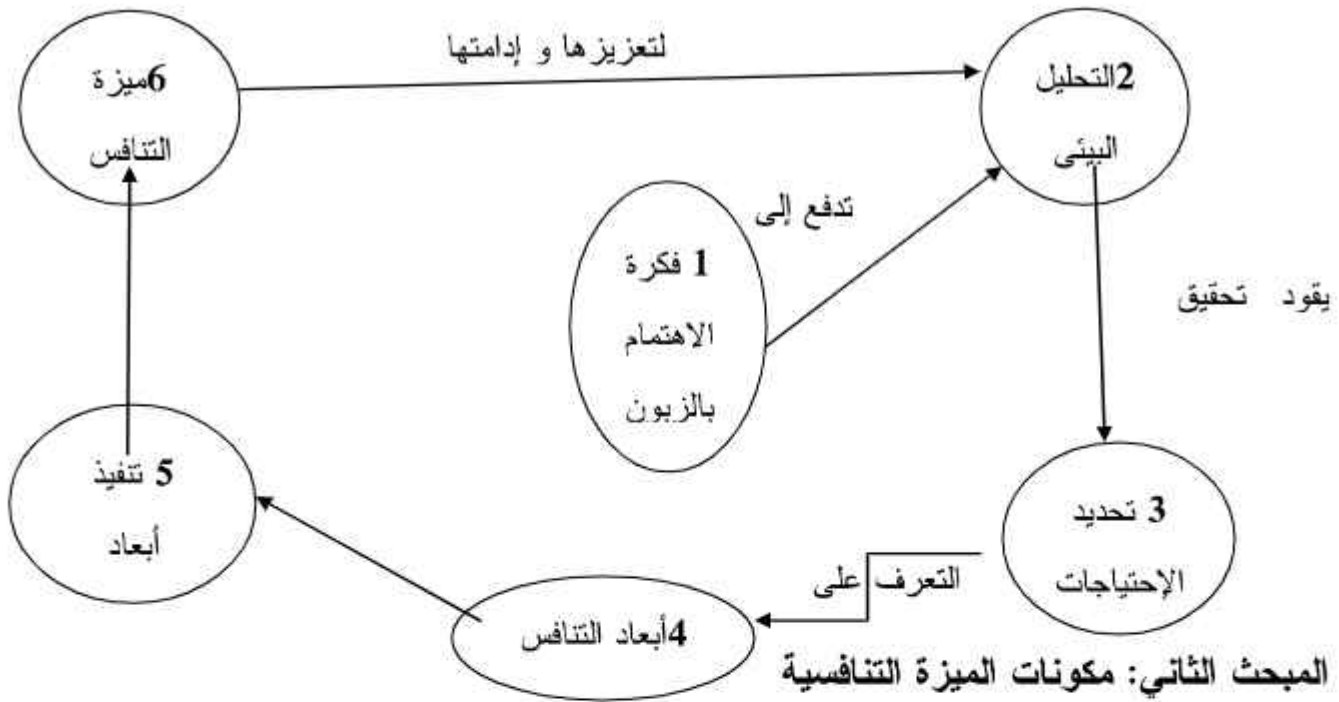
جامعة 8 ماي 1945 قالمة _ ص 24

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
 2. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
 3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 4. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
 5. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
تقليل كل فالتصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
 6. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 7. تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.
 - III. بعد كفاءة العمليات التشغيلية:¹⁶ يجب على المؤسسة أن تستفيد من بعض الفرص وتخلق لنفسها فرص جديدة ومربحة مع المؤسسات الأخرى من أجل الحفاظ على الاستمرارية والنمو من خلال:
 1. عقد اتفاقيات مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أهداف محددة.
 2. تحديد مشاريع خارج الحدود الجغرافية للمنظمة.
 3. اقتسام السلع والمعرفة مع المنظمات الأخرى لتحسين المركز التنافسي .
- والشكل التالي يوضح كيف تحدد المؤسسة أبعادها التنافسية:

¹⁵ بومليط أميرة _ مذكرة ماستر حول تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال _ سنة 2019 _ جامعة 8 ماي 1945 قالمة _ ص 24 _ 25

¹⁶ بومليط أميرة _ مذكرة ماستر حول تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال _ سنة 2019 _ جامعة 8 ماي 1945 قالمة _ ص 25

الشكل رقم (15_02) : خطوات تحديد الأبعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية.¹⁷



إن غرض المنظمة من السعي للحصول على ميزة تنافسية هو إنتاج سلع أو خدمات تكون فريدة من نوعها ضمن مجموعة واسعة من المنتجات (سلع أو خدمات) المماثلة الموجودة في نفس السوق، و حتى يتحقق هذا الهدف يستوجب على المنظمة معرفة مصادر الميزة التنافسية و العوامل المساعدة على ظهورها و حتى محدداتها و شروطها.

المطلب الأول: مصادر و عوامل ظهور الميزة التنافسية

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية¹⁸

ينصب الاهتمام على أن الميزة التنافسية تعد مصلحة نهائية لاستراتيجيات المعتمدة على المقدرات للمنظمة، ويعني ذلك بأن تحقق الميزة التنافسية يستند إلى وضع استراتيجيات تنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب هذه الميزة. ويمكن فيما يلي التمييز بين مصادر للميزة التنافسية:

1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القدرات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة.

¹⁷ نفسه المرجع السابق ص 26

¹⁸ قدار خديجة _ منكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تكوين منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية _ سنة 2015 _ جامعة عبد الحميد بن

باديس _ مستغلام _ ص 63

II. الإطار الوطني: إن الإطار الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها على بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية، المعرفية والمالية، فالحيازة على هذه العوامل تلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ومن نتائجه إطار وطني محفز لبروز المزايا التنافسية للصناعات الوطنية.

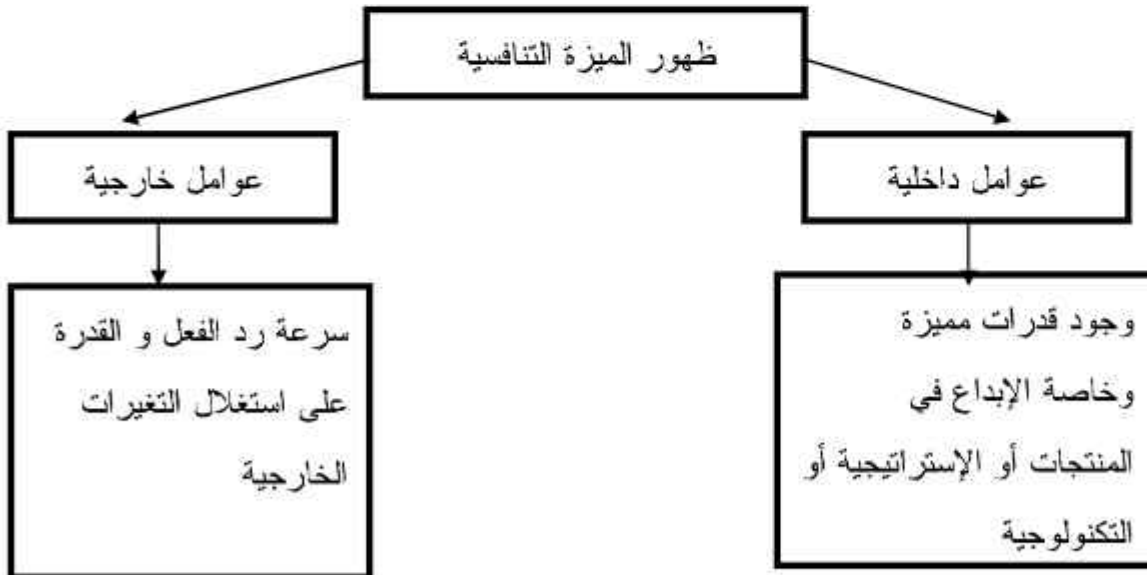
III. مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية للموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أنحياز هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد الآتية:

- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع (موارد أولية، و مالية، و معدات الإنتاج)
- الموارد الغير ملموسة: كالجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، و الكفاءات

الفرع الثاني: عوامل ظهور الميزة التنافسية¹⁹

إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة وهذا من خلال توفر عدة عوامل منها: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية والشكل رقم (16) يوضح ذلك.

الشكل رقم (16_02): عوامل ظهور الميزة التنافسية



¹⁹ بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة

العربي بن مهدي _ أم البواقي ص 24

❖ العوامل الداخلية:²⁰

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج آيس كريم بطعم ممتاز و محبب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكن هي شمل الإبداع في الإستراتيجية، الإبداع في أسلوب العملاء والتكنولوجيا المستخدمة والإبداع فيخلق فائدة جديدة للعميل.

❖ العوامل الخارجية:²¹

تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية، قد يخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيره، خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و شروطها

الفرع الاول: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في السوق، وتحدد الميزة التنافسية إنطلاقاً من بعدين هما:

1. الحجم:

تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة، إذا ما تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة و دائمة و متكررة، وعموما كلما كانت الميزة قوية كلما تطلب ذلك جهود أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو كشفها و بالتالي تقليدها،²² كما تملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع تمثلها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود (التقليد) في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من

²⁰ المرجع السابق نفسه ص 25

²¹ بن صغير عواطف _ مذكرة ساستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة

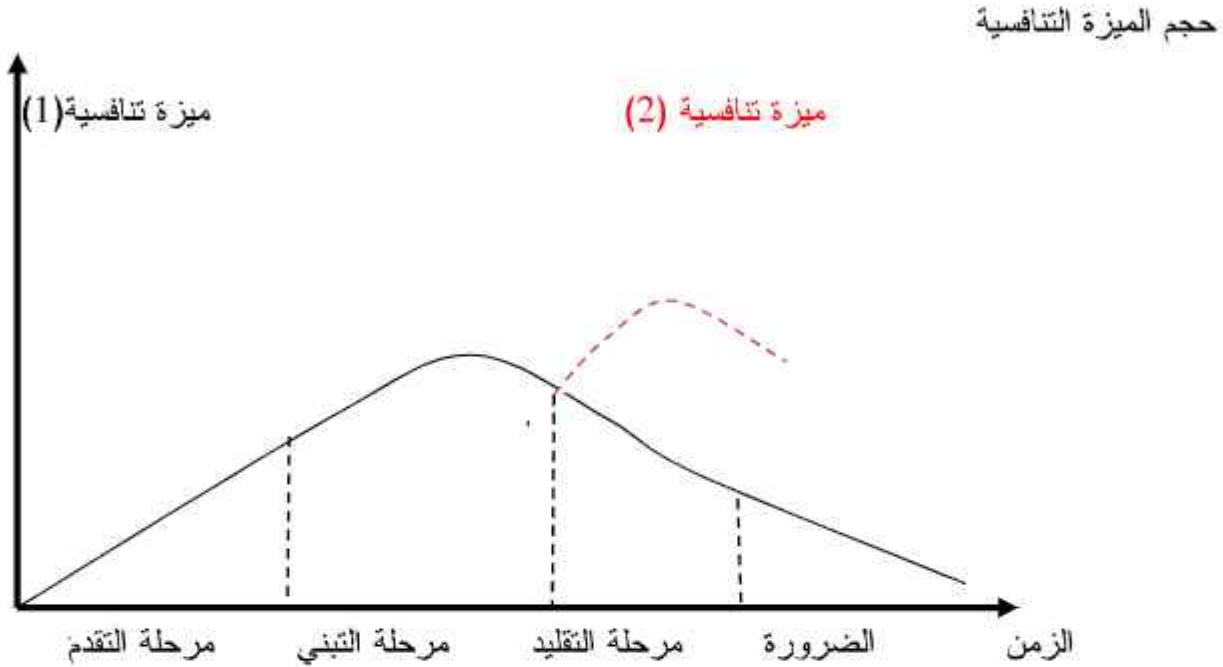
العربي بن مهيدي _ أم البواقي _ ص 25

²² محمد كنوش _ رسالة دكتوراه حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2017 _ بجامعة فرحات عباس

_ سطيف _ ص 84

خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل رقم (17) دورة حياة الميزة التنافسية.²³

الشكل رقم (17_02): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية²⁴



2. نطاق التنافس أو سوق المستهدف:²⁵

أي مدى إشباع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية وذلك بتحقيق وفورات في تكلفة المقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات تسويقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم) كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (04).

²³ بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة

العربي بن سبيدي _ أم البواقي _ ص 26

²⁴ محمد كنوش _ رسالة دكتوراه حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2017 _ بجامعة فرحات عباس _

سطيف _ ص 84

²⁵ بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة

العربي بن سبيدي _ أم البواقي _ ص 27

الجدول رقم (02_04): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس²⁶

نطاق التنافس والسوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة 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 للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منفذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ،و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني ،حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلال مؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات منشأه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقط يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل شركة "بروكتوروجامبل" على اقتصاديات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء والإنتاج .

الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية²⁷

لإكتساب المنظمة ميزة تنافسية وضمان استدامتها عليها الإستناد إلى الشروط التالية:

- ✓ يجب أن تكون ذات قيمة
- ✓ يجب أن تكون نادرة و عدم إمكانية وصول المنافسين إليها نسبيا
- ✓ يجب أن تكون غير قابلة للإستبدال أو الإحلال جزئيا

²⁶ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _جامعة الجبالي

بونعامة بخميس مليانة _ ص35

²⁷ محمد كنوش _ رسالة دكتوراه حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2017 _ بجامعة فرحات عباس _

سطيف _ ص94

- ✓ يجب ألا تكون هناك بدائل إستراتيجية لهذه الموارد أو المهارات
- ✓ يجب أن يلاحظ العملاء وجود إختلاف ثابت في سمات هامة بين المنتج أو الخدمة، مقارنة بما يقدمه المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون
- ✓ يجب أن يكون هذا الإختلاف هو نتيجة مباشرة للفجوة في القدرات بين المنتج و منافسيه
- ✓ و أخيرا يجب أن يكون كل من الإختلاف في الصفات الهامة و الفجوة يمكن أن يتكرر

المطلب الثالث: أهمية و أهداف الميزة التنافسية

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية²⁸

- تلعب الميزة التنافسية دورا جوهريا في زيادة المؤسسات ، و تعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المؤسسة و استقرار نشاطها اذ تكمن أهميتها في:
- ✓ تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و أفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
 - ✓ تجعل المنظمة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معا.
 - ✓ تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء ، و باقي المتعاملين مع المؤسسة لإستمرار و تطوير التعامل.
 - ✓ تتسم المزايا التنافسية بالاستمرارية و التجدد فإن هذا يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
 - ✓ كون الميزات التنافسية تستند على موارد المؤسسة و قدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية²⁹ تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف من بينها مايلي:

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من المنتجات أو الخدمات
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد المؤسسة بلوغها و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها
- ✓ خلق القيمة للعملاء لأنها أساس تحقيق الجودة و تعظيم القيمة لضمان الوصول إلى رضا العميل
- ✓ تأكيد بقاء المؤسسة في السوق التنافسية الحالية

²⁸ د. تيطراوي أمته و د. بن عثمان عائشة _ مداخلة بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية _ جامعة

بوضياف بالمسيلة _ ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة _ ص 11 _ 12

²⁹ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجبلالي

بونعامة بخميس مليانة _ ص 40

المبحث الثالث: آليات و تنمية و تحسين المزايا التنافسية

حتى تضمن المؤسسة البقاء والاستمرار في نشاطها يتطلب منها أن تواكب تحسين الميزة التنافسية وتنميتها باستمرار و هذا لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة فمن الضروري أن تبحث عن آليات تنمية و تحسين المزايا التنافسية.

المطلب الأول: عوامل المحافظة على الميزة التنافسية هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في المحافظة على الميزة التنافسية وهي:³⁰

- (1) **عوامل بيئية:** أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعة الاحتكارية أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق للتنافس مثل القوانين و التشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة من التماهي في استغلال إمكانياتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على الزبائن بطريقة غير مشروعة.
- (2) **عوامل تنظيمية:** مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية التحالفات الإستراتيجية المشتركة فيها.
- (3) **العوامل الخاصة بإستراتيجيات وتصرفات الإدارة:** وذلك من خلال :

- قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف انتقال عالية للعملاء و الموردين وحواجز دخول أمام المنافسين

- تطبيق نظم إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي
- تطوير الاستراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء كمواجهة تحركات المنافسين
- إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساندة جهود إعادة الهندسة .

المطلب الثاني: ظروف المحافظة على الميزة التنافسية

يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض الظروف التالية:³¹

- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغير، حيث لا يوفر مبررا جذابا بالنسبة للمنافسين لدخول هو مزاحمة نشاط المؤسسة فيه، و هذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتر والتي بموجبها تركز المؤسسة مجهوداتها لخدمة جزء من السوق مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل وهذا ما يسهل عملية إرضاء الزبائن من جهة و في نفس الوقت يكون هذا الجزء من السوق غير مغري لتوجه المنافسين إليه

³⁰المرجع السابق نفسه ص 43

³¹طوبوش خيرة _ زعطوط رجاء _مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجيلالي

بونعامة يحمين مليانة _ ص43

- إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.
- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات اختراع وتتطلب الاستثمار المتواصل مما يمنع المنافسين من الوصول إليها
- إذا استطاعت المؤسسة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين ،وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين ،سيؤدي ذلك بلا شك إلى المحافظة على ميزة سلعتها.

المطلب الثالث: العناصر الأساسية لضمان الميزة التنافسية

تتمثل العناصر الأساسية لحفاظ على الميزة التنافسية فيما يلي:

- (1) عوائق التقليد :³²تحقق المؤسسة المملوكة لمزايا تنافسية عادة أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيمة الحالية التي تهيئ لها فرص فيخلق القيمة المتفوقة ،و من الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم ربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المؤسسة .والإشكالية بالنسبة للمؤسسة ستكون : كم من الوقت سيستغرق المنافسين للوصول إلى تقليد ميزتها وكلما كان ذلك أسرع، كانت الميزة التنافسية أقل استمرارا تجدر الإشارة إلى أن أي كفاءة محورية يمكن تقليدها مهما كانت طبيعتها ومهما كانت محصلة من طرف المؤسسة لذلك فإن العامل الحاسم هنا هو عامل الوقت فكل ما طالت المدة الزمنية اللازمة للتقليد زادت فرص المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى العملاء و زادت فرصها في تحسين وتطوير كفاءاتها مما يزيد الأمر صعوبة بالنسبة للمنافسين.
- (2) المرونة: بتجسيد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة ،في أولوية التزاماتها لإستراتيجية ،فالتزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها ونشاطها يجعل الاستجابة إلى المنافسة النشطة أمرا صعبا ،وذلك لأن مفهوم المرونة قد يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الإستراتيجي منه، وكمثال على ذلك صلاية قطاع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي لم يكن مرنا من الناحية الإستراتيجية حيث كانت مؤسسات القطاع (GMC ,Ford...) تتبع إستراتيجيات مستقرة من سنة 1145 إلى سنة 1105 التي مثلت منعرجا للطلب الذي تحول إلى طلب على السيارات الصغيرة .

³²المرجع السابق نفسه ص 44

(3) حركية الصناعة: ³³ إن حركية الصناعة تجعل مزايا المؤسسات محلا لاختيار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمرا واردا في أي لحظة، وقد أشار الباحث إلى مجموعة تحدد استمرار كل من ميزة التكلفة وميزة التميز.

• استمرار ميزة التكلفة: إن ميزة الزيادة بالتكلفة لا يمكن أن يؤدي إلى أداء ممتاز إلا إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ عليها لفترة طويلة من خلال إيجاد حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من تقليد المؤسسة وتوجد عدة عوامل مساعدة على استمرار الميزة التنافسية وهي:

✓ السلم: يعتبر السلم عائقا أمام دخول منافسين جدد وتحرك المنافسين الحاليين وتعتبر تكلفة تقليد السلم عالية جدا لأنه يتعين على المنافسين شراء حصص سوقية إضافية.

✓ الاتصالات المتداخلة: إن الاتصالات المتداخلة بين الوحدات المتقاربة للمؤسسة قد تجر المنافسين إلى اتباع إستراتيجيات التوزيع لتجسيد أثر هذه الميزة، وكلما وجدت عوائق دخول في القطاعات المترابطة ازدادت استمرارية الميزة.

✓ الروابط: وتواجه المؤسسة عادة صعوبات عديدة أثناء تحديدها للروابط التي تستدعي تنسيقا كبيرا من خلال الهيكل التنظيمي داخليا و من خلال بناء العلاقات مع الموردين وحلقات التوزيع والعملاء خارجيا.

✓ الملكية الخاصة للتعلم: يعتبر التعلم عملية صعبة، لذلك فإن المنافسين قد يتحملون أضرار كبيرة إذا لم يتمكنوا من اللحاق بالمؤسسة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة حافظة على الملكية الخاصة للتعلم لنفسها.

✓ المقاييس التقديرية لحقوق الملكية: وتتعلق حقوق الملكية بمنتج جديد أو بطريقة تكنولوجية جديدة حيث أن أصعب ما يواجه المنافسين هو إعادة صنع منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إذا كانت محمية بشهادات أو محاطة بالسرية التامة وعموما فإن الابتكارات في طرق الإنتاج أكثر استمرار منها في المنتجات لأنها الطريقة أسهل للحفاظ.

• استمرارية ميزة التميز: وتتوقف استمرارية ميزة التميز على عاملين أساسيين هما:

✓ الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء

✓ عدم مقدرة المنافسين على تقليدها.

وأيضا استمرار ميزة التميز مرهون بالوضعيات التالية للمؤسسة:

✓ الرؤية الدائمة لقيمة هذه الميزة من طرف العملاء و عدم قدرة المنافسين على تقليدها

✓ احتواء عامل تفرد المؤسسة لعوائق قوية بالنسبة للمنافسين

✓ الحصول على ميزة التميز و بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين

✓ تنوع مصادر التميز و هو ما يصعب تقليدها ويرفع من زمن استمرارها

✓ خلق تكاليف تحول (وهي تكاليف ثابتة) من خلال التميز ³⁴

³³ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجيلالي

بونعامة بخميس مليانة _ ص 45 _ 46

المبحث الرابع: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات ، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد و لا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على خلقها و دعمها.

المطلب الأول: دور الذكاء الاقتصادي في دعم الميزة التنافسية³⁴

إن الهدف الأساسي لأي منظمة من العمل هو تحقيق الأرباح، ولا يأتي لها ذلك إلا من خلال تميزها على منافسيها، إما عن طريق تمييز منتجاتها، أو تخفيض أسعارها أو تقوية صورة علامتها التجارية، كل هذا يقع تحت بند الميزة التنافسية التي أصبحت الآن سلاحا تنافسيا قويا من الممكن أن يتيح للمنظمة فرصا كبيرة للتفوق في السوق على منافسيها.

وفي ظل البيئة شديدة الحركة وما أفرزته الثورة التكنولوجية، أصبح لازما على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل المعلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها و حصتها السوقية، إما إن تكون هذه المعلومة تهديد أو قيد مما يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق.

كما يجب على المنظمة من جهة ثانية العمل على اكتشاف نقاط قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العمل الداخلي ومدى أهمية وضرورة الاستثمار فيه، لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد إذا ما استطاعت المنظمة الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز و تقديم الأفضل و إرضاء كافة عملائها، و هو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات و القدرات التنافسية والذي يتمثل في إدارة المعرفة. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا المعلومات، أصبحت القدرات التنافسية و بناء الميزات التنافسية للمنظمات أمرا صعبا، لذلك أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد و بناء تنافسية صعبة التقليد و لا يمكن ذلك إلا من خلال تبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي يتمثل دوره الأساسي في

³⁴ طبوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجليلي
بونعامه بخميس مليانة _ ص46

³⁵ قدار خديجة _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية _ سنة 2015 _ جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم _ ص 73_74

الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها و هذا لخدمة صناع القرار في المنظمة لإعطائها القدرة و الميزة في مواجهة المنافسة.³⁶

المطلب الثاني: آلية الذكاء الاقتصادي في خلق ميزة تنافسية³⁷

يساهم الذكاء الاقتصادي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية و التي تتمثل في مايلي:

1. **التكلفة و الجودة:** يبحث الذكاء الاقتصادي في توفير كافة المعلومات اللازمة عن سبل تحقيق التكلفة الأقل وتحسين الجودة كما يعطي حولا و أفقا جديدة عن طرح أفكار جديدة في هذا المجال.
2. **الكفاءة، المهارة، المعرفة و التكنولوجيا:** توفر مجموعة العوامل هذه للمؤسسة القدرة على تحقيق التكلفة الأقل كما يمكنها أن تحقق لها ميزة التميز، و لا تستلزم هذه المجموعة اليقظة الدائمة إنما الذكاء الاقتصادي، لأن هذه المصادر تتميز بتسارع تغيراتها و تعدد و تشابك الأبعاد التي تتعامل معها.
3. **الوقت والاستجابة لحاجات العملاء:** ما يظهر الاختلاف بين مؤسسة وأخرى هو قدرتها على الاندماج مع الأحداث الخارجية والتفاعل معها و كذا الاستعداد لإدراك المؤشرات الناشئة كاتجاهات قوية بغرض تحليل هذه المؤشرات البعيدة عن المحيط الحالي، هذه الاستعدادات تحوي بالتأكيد أفضليات تنافسية ممكنة.
4. **الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير والإبداع:** إن تطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة تحت تصرف المنظمة، كما أن تطبيقه فيها يعتبر عامل لتطوير إدارة المعلومة، وتدفقها داخل المنظمة. ويعتبر الذكاء الاقتصادي طريق إلى الإبداع، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة و استغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ و استغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، كما أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من المخاطرة و عدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدما لتأكد من التطور التكنولوجي.....)، و تعتبر مختلف أنواع اليقظة و الذكاء الاقتصادي بمثابة و سائل مميزة لإدارة عدم التأكد و المعلومة، كما أنه تسمح بطريقة حديثة و ديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط، و من هنا يبدو الدور المركزي للمعلومة في حركية الإبداع، وذلك من خلال مساهمتها في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة و استخدامها لأغراض التخطيط الاستراتيجي، كما يعتبر الذكاء الاقتصادي أداة للتطوير و الإبداع وذلك من خلال:

³⁶قدار خديجة _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية _ سنة 2015 _ جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم _ ص74

³⁷د. بعليلش شعبان و الأستاذة عريبة سلوى _ مداخلة بعنوان: التميز الثقافي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر سنة 2017 _ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة _ ص 10_11

- الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المؤسسة و محيطها: تقود استراتيجيات التميز إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق معتمدة في ذلك على المعلومة التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة و بذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح وضمانا لاستمرار و بقاء المنظمة.
- المعلومة والإبداع : لقد اهتمت النظرية الاقتصادية بالتطور التكنولوجي والإبداع كأهم العوامل المهمة لتنافسية منظمات الأعمال .
- الإدارة الإستراتيجية للمعلومة أداة مميزة للإبداع: لقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع الدور المهم للمعلومة و استغلالها الفعال في تطوير الإبداع لذلك فان ضرورة أخذ و إستغلال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدا من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي³⁸

³⁸ د. بعيطيش شعبان و الأستاذة عربية سلوى _ مداخلة بعنوان: التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم

الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر سنة 2017 _ بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة _ ص 10_11

خاتمة الفصل:

المنافسة بين المؤسسات لأبد منها ،إذ على المؤسسات التكيف مع الأوضاع ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة و هذا ما يستدعي البحث عن ظروف كفاءة من شأنها دعم و خلق الميزة التنافسية و إعطاؤها صفة الاستمرارية أو الاستدامة ،والذكاء الاقتصادي يعتبر من هذه الوسائل التي بها تتحقق الميزة التنافسية في محيط يعج بالمنافسة الشديدة ،و الميزة التنافسية تشير إلى تلك الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقف اقوي اتجاه الأطراف المختلفة .

وكذلك المؤسسة التي تملك الذكاء الاقتصادي بطبيعة الحال تملك ميزة تنافسية مستدامة ،و تجعلها تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق وتحقق لها رضا الزبون و لهذا لأبد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من خصائص ، محددات ومصادرها ،حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى البعيد. لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الوسائل المهمة لدعم الميزة التنافسية و تحقيقها .

وبعدما تطرقنا إلى كل ما هو متعلق بالجانب النظري سنحاول إسقاطه على الجانب التطبيقي و هذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيد:

بعدما ارتأينا في الفصلين السابقين الأطر النظرية الخاصة بكل من الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية، و العلاقة بينهما. في هذا الفصل سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية خاصة بالموظفين لمؤسسة موبيليس وهذا لمعرفة مدى تأثير الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية للمؤسسة، و هذا من خلال اعتمادنا على استبيان موجه إلى موظفي هذه المؤسسة و الهدف منه هو صبر آراءهم حول الذكاء الاقتصادي و مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و تم تقسيم الفصل إلى أربع مباحث و هي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة لدراسة الميدانية

المبحث الرابع: عرض و تحليل الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس mobilis

مؤسسة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك بالمتعامل التاريخي و هي أول محول للهاتف النقال للجزائر تقدم لزيائنها مجموعة من الخدمات و المنتجات و هي مؤسسة ذات اسهم برأسمال قدره 111 مليون دينار موزع ألف منهم، يقدر السهم الواحد ب 1.111.111 دج و كل الأسهم هو ملك مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاعلان عن نشأتها في أوت سنة 2003 و أصبح لها هيكل تنظيمي مستقل من جانفي 2004 وقد تم انشاء أول ادارة مركزية في جويلية من نفس السنة¹.

كما تتكون مؤسسة موبيليس من ثماني وكالات المديرية الجهوية وتتمثل في² :

المديرية العامة للوسط	المديرية الجهوية بوهراڤ
المديرية الجهوية بعنابة	المديرية الجهوية ببشار
المديرية الجهوية بقسنطينة	المديرية الجهوية بورقلة
المديرية الجهوية بالشلف	المديرية الجهوية بسطيف

المطلب الثاني: اهداف و مبادئ مؤسسة موبيليس

الفرع الأول: اهداف مؤسسة موبيليس³

- تقديم أحسن الخدمات
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة
- تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 17 ملايين مشترك

¹ تازي منى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وصحافة مكتوبة بعنوان التسويق الالكتروني و تأثيره على المستهلك دراسة ميدانية موبيليس - سعيدة - 2016 - 2017 ص 100

² <http://www.mobilis.dz>

³ طبوش خيرة - زعطوط رجاء - مذكرة ماستر حول دور النزاهة الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - سنة 2015 - جامعة الجليلي
يونعامه بخميس مليانة - ص 54

- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون فعالة وموصلة بمختلف طرق المعلومات

- التحسين المستمر في النوعية

- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية

الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة موبيليس⁴

- العمل من أجل خلق ثروات التقدم

- حماية مصالح المستهلك الجزائري

- روح الجماعة

- احترام الالتزامات والصدق

- التضامن، الثقافية، الوفاء، الحيوية والإبداع، الأمانة والعمل

- تعمل جاهدة على التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم

- شعارها " أينما كنتم " هذا الشعار بعد التعهد الدائم، ودليلا على التزامها يلعب دور هام في مجال الميزة التنافسية وبمساهمته في التقدم الاقتصادي

- احترام التنوع الثقافي

المطلب الثالث: المهام و الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الفرع الاول: مهام مؤسسة موبيليس

تشمل مهمة مؤسسة موبيليس في تقديم خدمة الهاتف النقال في الجزائر من خلال عرض منتجاتها الخدمية على أحسن وجه منها خدمات النظام العالمي للاتصالات المتنقلة GSM وكذلك الجيل الثالث والرابع للهاتف النقال 3G و 4G. وتختلف صيغة هذه الخدمات حسب الجهة الموجهة لها الخدمة إما خواص أو شركات. ، فتقدم مجموعة من الخدمات تعرضها كالتالي :

⁴ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015_ جامعة الجليلي

يونعامه خميس مئانة _ ص54

1. حزمة العروض المقدمة الى الخواص:⁵

تتمثل حزمة العروض و الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس للأفراد او الخواص في مايلي:

- عروض الدفع البعدي
- عروض الدفع المسبق
- جوازات انترنت
- الخدمات
- باك
- تحويل العروض

2. حزمة العروض المقدمة الى الشركات:⁶

تتمثل حزمة العروض و الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس للمؤسسات في:

- عروض المكالمات
- الانترنت النقال
- حلول المحترفين

ان كل عرض من العروض السابقة تضم جملة من العروض تختلف من ناحية السعر و المدة الزمنية و

التي تتمثل في مايلي:⁷

1. خدمة الرسائل القصيرة (sms) من و الى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر والخارج.
2. الكشف عن رقم الهاتف و المكالمات المزدوجة والرسائل الصوتية.
3. الاجتماع بثلاثة و التنكير الالي بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمات.
4. التسعير بالثانية بعد الدقيقة الاولى.
5. خدمة التحويل خارج الوطن (Maoming) .
6. خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS , MMS) .
7. موبى كنترول، قوسطو، موبيليس كارت، موبى كونكت، سلكني.
8. خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي.
9. بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.⁸

⁵ <http://www.mobilis.dz>

⁶ <http://www.mobilis.dz>

⁷ المصدر : من وثائق مؤسسة موبيليس

⁸ المصدر : من وثائق مؤسسة موبيليس

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس⁹

الشكل رقم (03_18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

⁹ برحال لكل _ مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق بعنوان مدى تأثير التسويق الإلكتروني على تنافسية المؤسسة دراسة

المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس

المطلب الاول: اسس بناء الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس¹⁰

تنشط مؤسسة موبيليس في سوق شديد التنافس، نظرا للتكنولوجيا العالية المستعملة والتي تسمح

بعرض منتجات جديدة من حين لآخر، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتطوير المزايا التنافسية التي تسمح لها بتحقيق الهدف المنشود وهو البقاء والاستمرارية من خلال الاعتماد على ما يلي:

- ✓ **المستوى القيادي الأعلى:** يتوقف تحقيق الميزة في مؤسسة موبيليس من خلال الأدوار الفعالة في الاستعمال الأمثل لمواردها من حيث بناء هيكل تنظيمي مرن وهذا ما يساعد في إحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة و وصول المعلومة في الوقت المناسب وهذه تقنية من تقنيات الذكاء الاقتصادي.
- ✓ **سياسة التكوين المتبعة:** تسمح سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة موبيليس بتطوير قدرات الموارد البشرية و اشراك العاملين في ثقافة المؤسسات بسلسلة من الندوات المترجمة لقيم موبيليس وهذا من أجل سياسة التطوير والتغيير التي تستعملها موبيليس. لهذا التكوين يهدف إلى: - تطوير المهنية وتشخيص العمل والعلاقات في المؤسسة

- المراقبة والتحكم في المحيط الإستراتيجي

- قيادة التغيير: تساعد الأفراد على التطوير الذاتي

- ✓ **سياسة التطوير في مؤسسة موبيليس:** رغم اختيار مؤسسة موبيليس لعملية التطوير والتحسين من بين أهم الأسس التي تقوم عليها إستراتيجياتها إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم مستقل يسهر على التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا والذي يتمثل في وظيفة البحث والتطوير، حيث يقوم التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض المقدمة أما فيما يتعلق بالعمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة قد أسندت إلى قسم نظم المعلومات.

¹⁰ طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015_جامعة الجبيلي

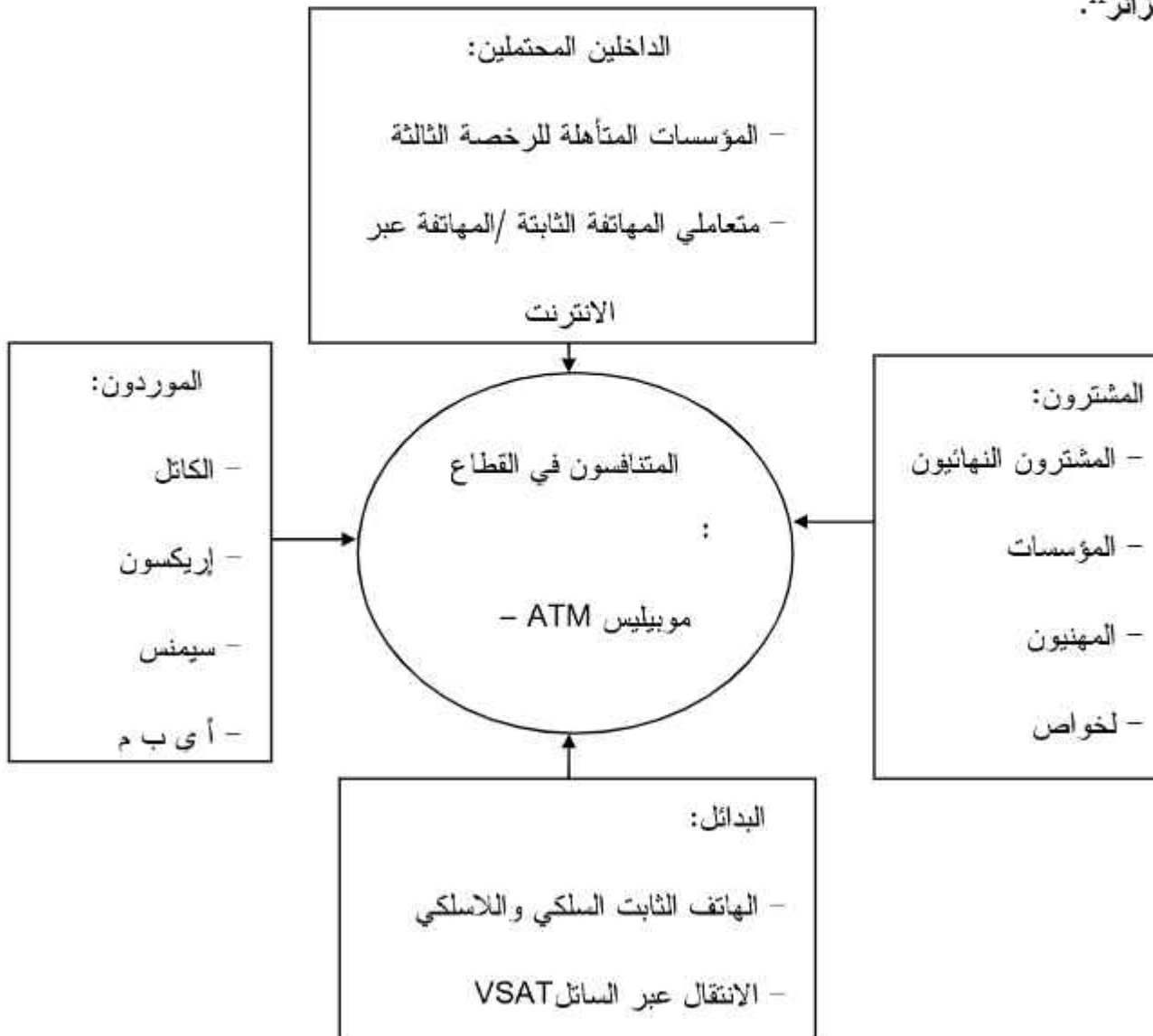
بونعامة بخميس مليانة _ ص62

المطلب الثاني : تحليل التنافسية في سوق الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس حسب نموذج

بورتر (Porter)

يعد نموذج بورتر من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعي وعليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر والذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة المحددة في النموذج على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخرا على المنافسة الأجنبية.

الشكل رقم (03_19): نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر¹¹.



¹¹ طبوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور النزاهة الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجبالي

بونعامة بخميس مليانة _ ص 67

من الشكل يمكن تقديم شرح مبسط لنموذج بورتر من خلال ما يلي:

1. **تهديد الداخلين المحتملين :** يحمل الداخلين الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق. لكن تدخل الدولة يعتبر حاجز يقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر المتضمنة ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخصة دخول السوق الوطنية، ورغم ذلك فإن السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فنية عالية النمو.
2. **القوة التفاوضية للموردين:** يسعى المتنافسون الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات أفضل لزيائهم وتحقيق ميزة تنافسية.
3. **القوة التفاوضية للمشترين :** تعتبر القوة التفاوضية للمشترين ضعيفة ولا تشكل حافزا مؤثرا

على متعلمي الهاتف النقال في الجزائر للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعلمين مقارنة بعدد المشتركين
- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشترين على المنافسة.
- 4. **تهديدات المنتجات البديلة:** يعرف قطاع الهاتف النقال أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج الأساسي ويزيد هذا التأثير كلما زادت عدد البدائل ومن بينها قد ذكر ما يلي:

- تهديد خدمة الهاتف الثابت على خدمة الهاتف النقال.

- الاتصال عبر الساتل.

- الساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال (GMPCS)

المطلب الثالث: محاولة تحديد الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار ومحيط تنافسي متغير نسبيا إذ أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديدا على المؤسسة.

مما يؤثر تأثيرا كبيرا على قراراتها الإستراتيجية نظرا لارتباطها بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المندرجة ضمن مصلحة التخطيط و الإستراتيجية و يساعد الذكاء الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات. فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهتم المؤسسة ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، فرز و غرلة و استخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم تشرحها وتوزيعها إلى مستعملها لتغذية القرارات الإستراتيجية.

وما جعل من ذلك ممكنا وسهلا هو اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن الذكاء الاقتصادي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لأن معلومات الذكاء هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة، كما أن أغلب المعلومات التي ترصدها موبيليس من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين و الزبائن الحاليين والمرقبين وكذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فلا تلقى نفس الاهتمام لذا يجب على مؤسسة أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية إن أرادت البقاء أمام منافسيها¹².

يعتبر الذكاء الاقتصادي مصدر لتطوير المؤسسة، فقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالبحث والتطوير الدور المهم للمعلومة، واستغلالها الفعال في تطوير المنتجات وغيرها لذلك فإن ضرورة أخذ واستغلال انتشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدو من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي في حين أن المؤسسات أصبحت تمارس نشاطها في بيئة عدم التأكد وبدرجة عالية من المخاطرة ، ويمكن القول

¹² طيوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجليلي

بوعامة بخميس مليانة _ ص 69

أن الإشكالية الأساسية في المؤسسة في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد ، وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعتبر شرط أساسي في الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر شرط أساسي لتفاعل المؤسسة مع المحيط، وكل هذا يكون بالمساهمة في تكوين الذكاء الاقتصادي في المنظمة و استخدامها لأغراض التخطيط الإستراتيجي¹³.

المبحث الثالث: المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية

بعد إعطاء نظرة عامة للمؤسسة و تشخيصها سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الأدوات المستعملة في جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة.

❖ الأدوات المستعملة في جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة و الاستبيان و كان الاستبيان أكثر اعتمادا.

• الاستبيان :

إن الاستبيان من الوسائل الأكثر استعمالا للحصول على المعلومات و البيانات، حيث يعبر على مختلف آراء و أفكار و مواقف العاملين حول موضوع الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية، و هذا عن طريق مجموعة من الأسئلة الموجهة إليهم على أساس إشكالية و فرضيات البحث.

حيث أننا في البداية قمنا بشرح بعض المصطلحات من أجل تسهيل و إعطاء فكرة عن الموضوع، كما تضمن مجموعة من الأسئلة التي قسمت إلى جزئين:

الجزء الأول: خاص بوصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: الأسئلة خاصة بموضوع " أثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسي

• الملاحظة:

قد استعملنا في البحث الملاحظة المباشرة، من أجل الحصول على المعلومة التي يمكن استخلاصها من الاستبيان.

¹³ نفس المرجع السابق

❖ أساليب التحليل المستعملة:

بعد عملية جمع المعلومات و ذلك من خلال الوسيلتين السابقتين، فالخطوة التالية هي تحليل المعلومات و بيانات الاستبيان و هذا يتم وفقا لأسلوبين:

الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) من اجل إحصاء الإجابات.

الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا الأسلوب في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على الجانب النظري.

المبحث الرابع: عرض و تحليل الدراسة التطبيقية

❖ مجتمع العينة و عينة الدراسة:

مجتمع العينة هو جميع موظفي إدارة مؤسسة موبيليس بالمشربية ولاية النعامة، أما عينة الدراسة فاستهدفنا اطارات من المؤسسة اخترناها عشوائيا.

تم توزيع 40 قائمة استبيان على مجموعة من الموظفين و تم استرجاعهم بالكامل.

❖ الحدود الزمنية و المكانية للاستبيان:

كان الاستبيان على مستوى مؤسسة موبيليس بالمشربية ولاية النعامة أما زمنيا كان في سنة 2020

❖ تحليل نتائج الاستبيان:

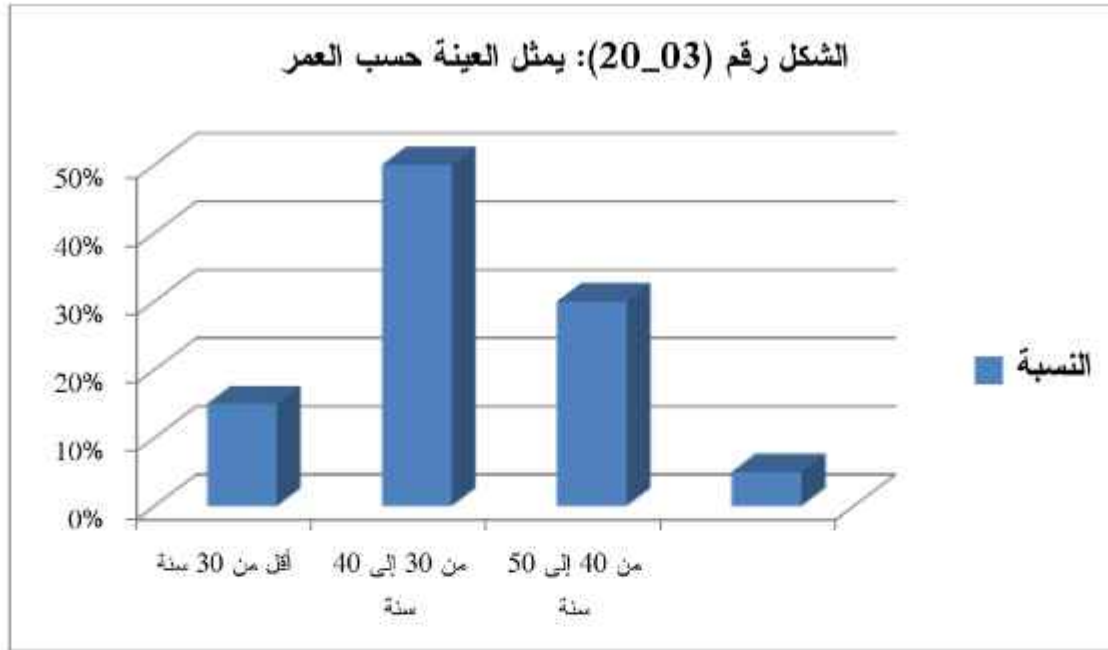
✓ الدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (03_05) توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	06	15 %
من 30 إلى 40 سنة	20	50 %
من 40 إلى 50 سنة	12	30 %
أكثر من 50 سنة	02	05 %
المجموع	40	100 %

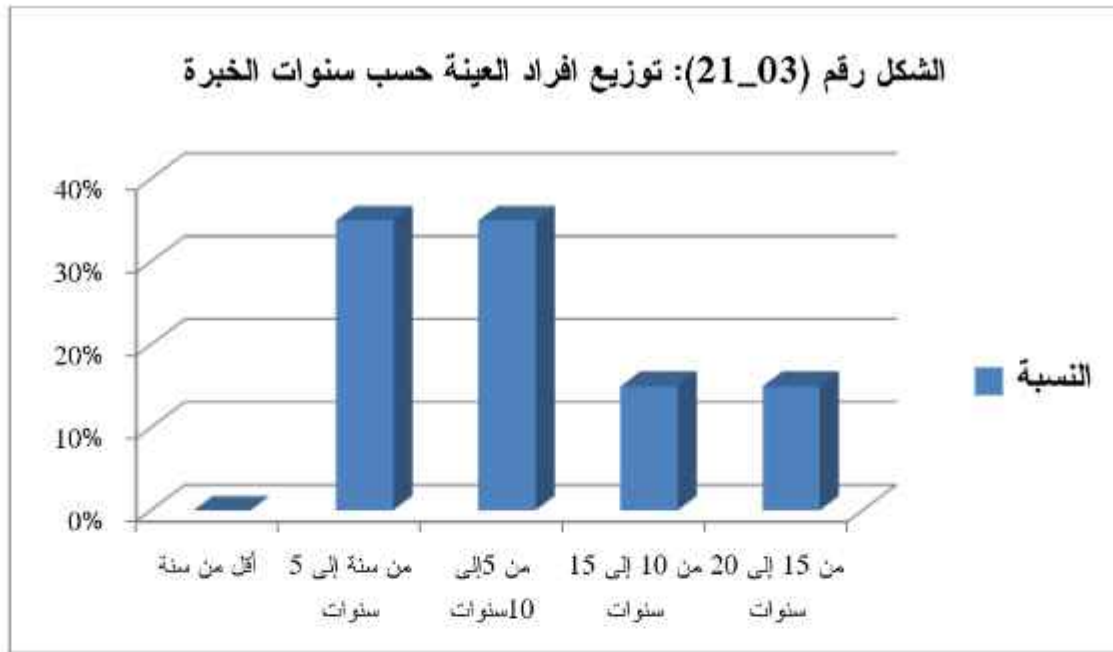


من خلال الجدول رقم (05) و الشكل رقم (19) المتعلقين بتوزيع العينة حسب العمر نلاحظ أن أغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة التي تمثل نسبة 50% ، ثم تليها نسبة الأفراد من 40 إلى 50 سنة بنسبة 30% ، ثم نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة بنسبة 15% في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة هي 5% مما يدل على أن غالبية أفراد العينة هي فئة الكهول.

ب- توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (03_06) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	00	0 %
من سنة إلى 5 سنوات	14	35 %
من 5 إلى 10 سنوات	14	35 %
من 10 إلى 15 سنوات	06	15 %
من 15 إلى 20 سنوات	06	15 %
المجموع	40	100 %

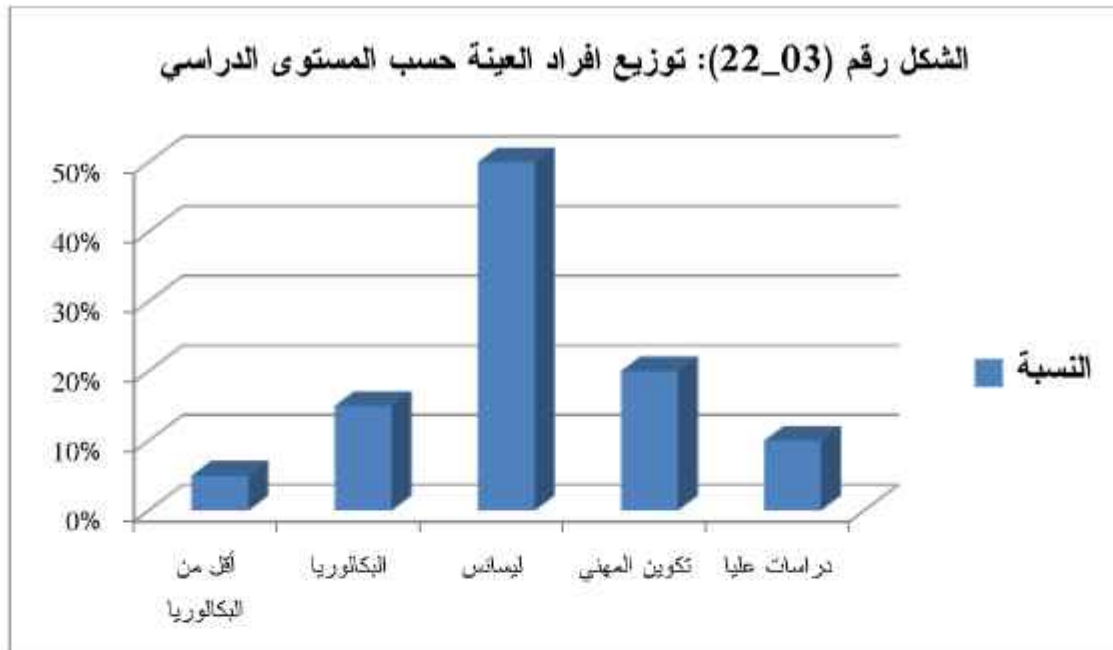


من خلال الجدول رقم (06) و الشكل رقم (20) نلاحظ أن أغلبية الأشخاص لديهم خبرة ما بين السنة إلى 5 سنوات و ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35% ، تليها فئة ذات خبرة بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 15% ، و ايضا الفئة الأكثر من 15 سنة تمثل نسبة 15% ، و تأتي في الأخير فئة أقل من سنة بنسبة 0%، و منه نستنتج أن أكبر فئة من العينة هم أفراد ذوي خبرة بين سنة إلى 10 سنوات و هذا ما سيفيدنا في الدراسة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03_07) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
05 %	02	أقل من البكالوريا
15 %	06	البكالوريا
50 %	20	ليسانس
20 %	08	تكوين المهني
10 %	04	دراسات عليا
100 %	40	المجموع



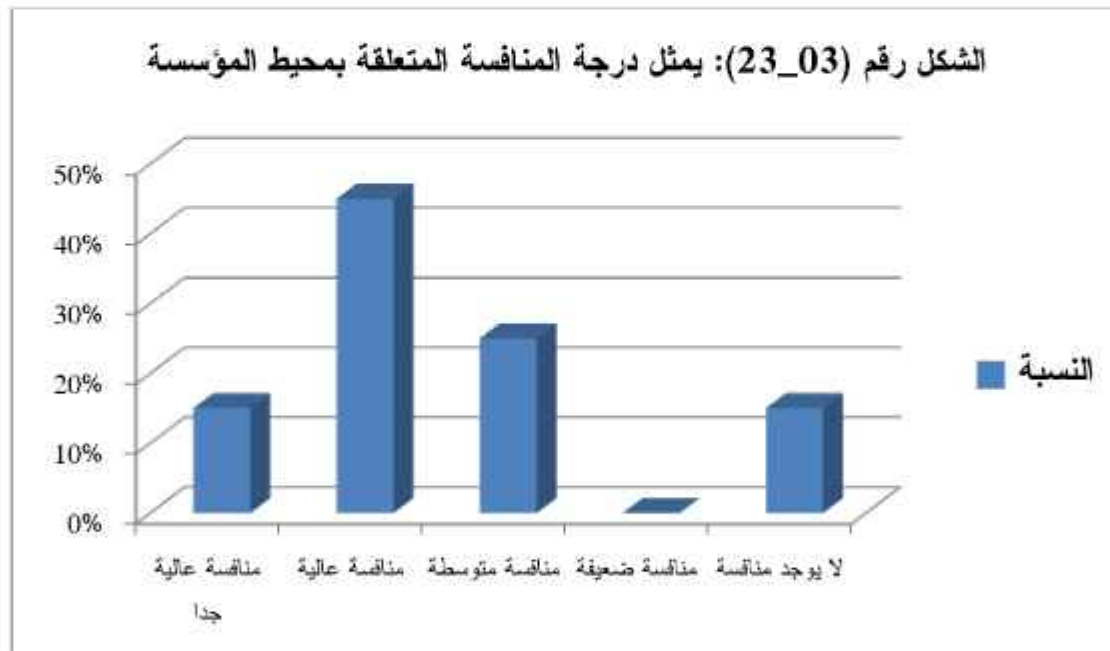
يبين الجدول رقم (07) و الشكل رقم (22) أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي تكوين مهني و هذا طبيعي من اجل تسهيل الدراسة على إدارات المؤسسة، حيث بلغت نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس 50% ، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم تكوين مهني ب 20% ، ثم تأتي نسبة فئة الأفراد المتحصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 15%، ثم نسبة الافراد الذين لديهم دراسات عليا ب 10% وفي الاخير نسبة الافراد الأقل من البكالوريا.

✓ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. كيف تقيمون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

الجدول رقم (03_08) درجة المنافسة المتعلقة بمحيط المؤسسة.

تقييم البيئة التنافسية	التكرار	النسبة
منافسة عالية جدا	06	15 %
منافسة عالية	18	45 %
منافسة متوسطة	10	25 %
منافسة ضعيفة	00	00 %
لا يوجد منافسة	06	15 %
المجموع	40	100 %

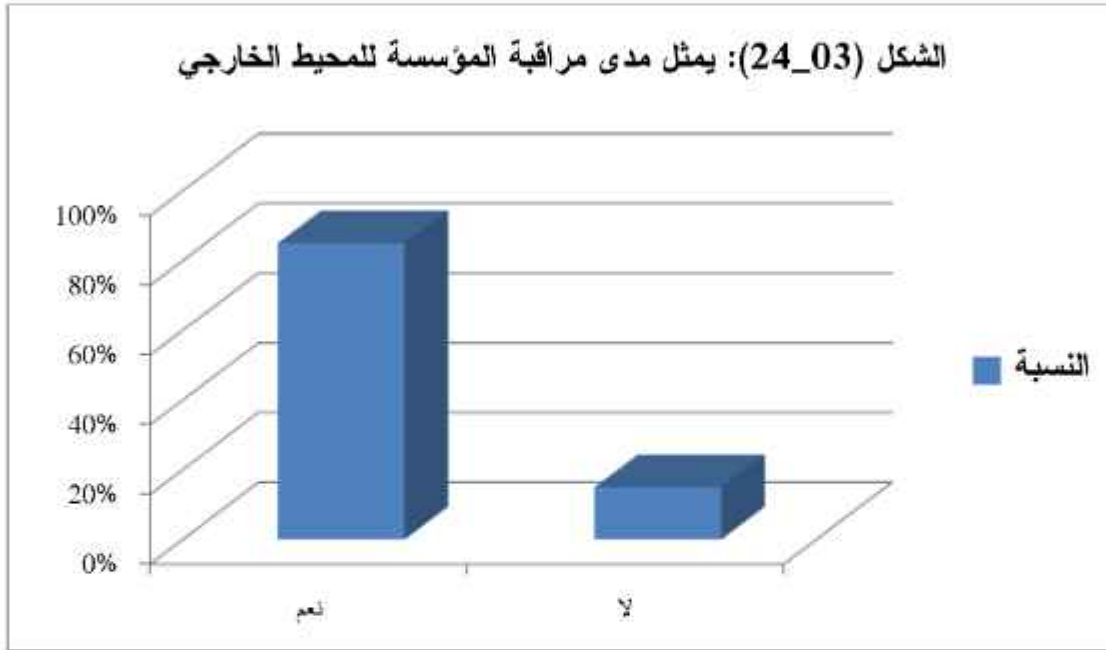


من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (23) تبين أن نسبة 45% من أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة موبيليس تعمل في بيئة تنافسية عالية، ثم تليها 25% من أفراد العينة يعتبرون أن المنافسة متوسطة، ثم 15% يعتبرون أن المنافسة عالية جدا، 15% الأخرى تقول لا توجد منافسة و لا يوجد أي فرد يعتبر أن هناك منافسة ضعيفة، و هذا ما يؤكد أنه توجد منافسة على مستوى مؤسسة موبيليس بالمشربية، و هذا ما يوافق الواقع فعلا.

2. هل مؤسستكم على دراية بالتطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة؟

الجدول رقم (09_03) مدى مراقبة المؤسسة لمحيط الخارجي.

النسبة	التكرار	
% 85	34	نعم
% 15	06	لا
% 100	40	المجموع



من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (24) نستنتج أن المؤسسة تهتم كثيرا بمراقبة المحيط الخارجي بصفة مستمرة، و هذا حسب إجابات أفراد العينة التي وصلت إلى 85%، و في حين 15% من العينة ترى أن المؤسسة لا تقوم بمراقبة المحيط الخارجي، و من خلال ذلك نستنتج أن مؤسسة موبيليس تقوم بصفة مستمرة بمراقبة المحيط الخارجي بطريقة رسمية و منظمة.

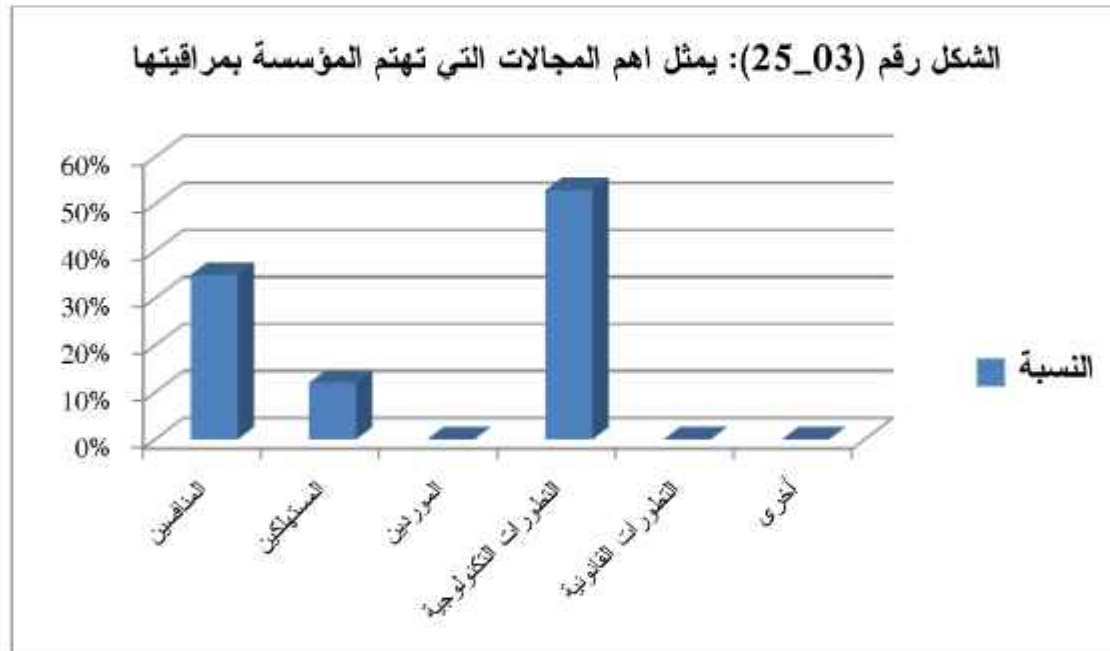
بما أن معظم الإجابات كانت نعم سنحاول تحليل هذه الإجابات

إذا كان نعم: المجال الذي تهتم فيه المؤسسة في مراقبة محيطها

الجدول رقم (10_03) المجال الذي تهتم فيه المؤسسة في مراقبة محيطها

المجالات	التكرار	النسبة
المنافسين	12	% 35
المستهلكين	04	% 12
الموردين	00	% 00
التطورات التكنولوجية	18	% 53
التطورات القانونية	00	% 00
أخرى	00	% 00
المجموع	34	% 100

الشكل رقم (25_03): يمثل اهم المجالات التي تهتم المؤسسة بمراقبتها



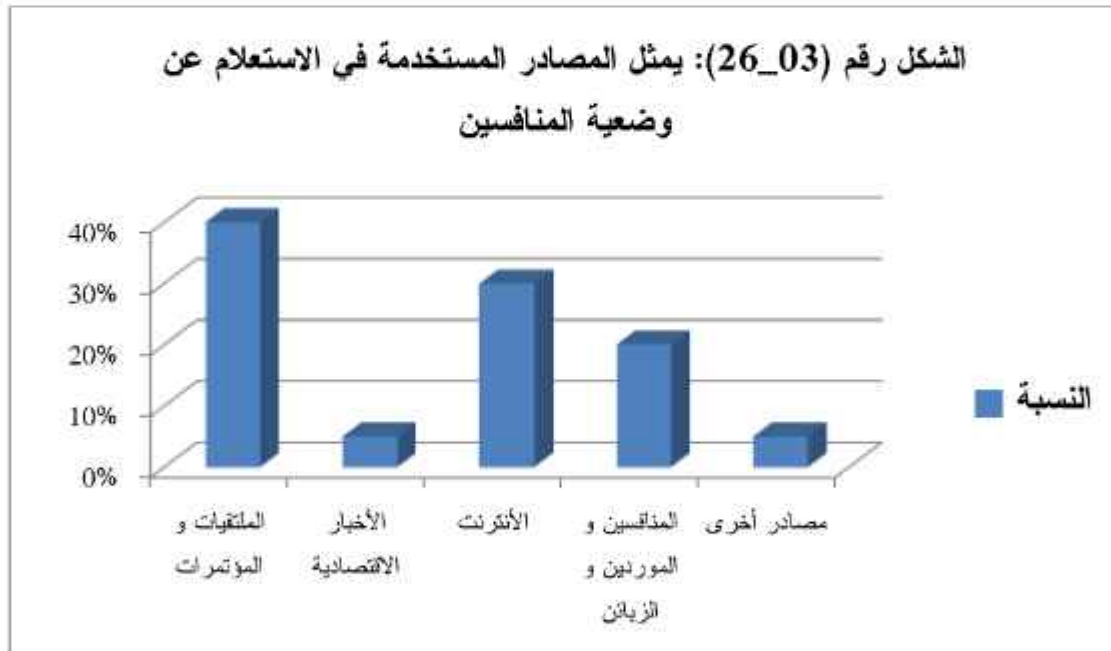
بما أن معظم آراء العينة أجمعوا بنعم عن مراقبة المحيط، فإن تحليل كان حول هذه الفئة و الممثلة ب 17 فرد حيث أن 53% تقول أن المجال التي تركز على مراقبته في محيطها الخارجي هو التطورات التكنولوجية و في حين 35% من العينة تقول أن مجال الذي تهتم المؤسسة بمراقبته هو المنافسين ، ثم تليها نسبة 12% عبروا أن المؤسسة تهتم بمراقبة المستهلكين ، وفي الاخير من خلال استطلاعنا لبعض الآراء استنتجنا أن المؤسسة تهتم كثيرا و بصفة مستمرة بمراقبة المحيط الخارجي و ذلك لضمان مكانتها و الاستمرار و البقاء.

3. ما هي الوسائل المستخدمة لديكم في الاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

الجدول رقم (11_03) الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية المنافسين

الوسائل	التكرار	النسبة
الملتقيات و المؤتمرات	16	40 %
الأخبار الاقتصادية	02	05 %
الانترنت	12	30 %
المنافسين و الموردين و الزبائن	08	20 %
مصادر أخرى	02	05 %
المجموع	40	100 %

الشكل رقم (26_03): يمثل المصادر المستخدمة في الاستعلام عن وضعية المنافسين

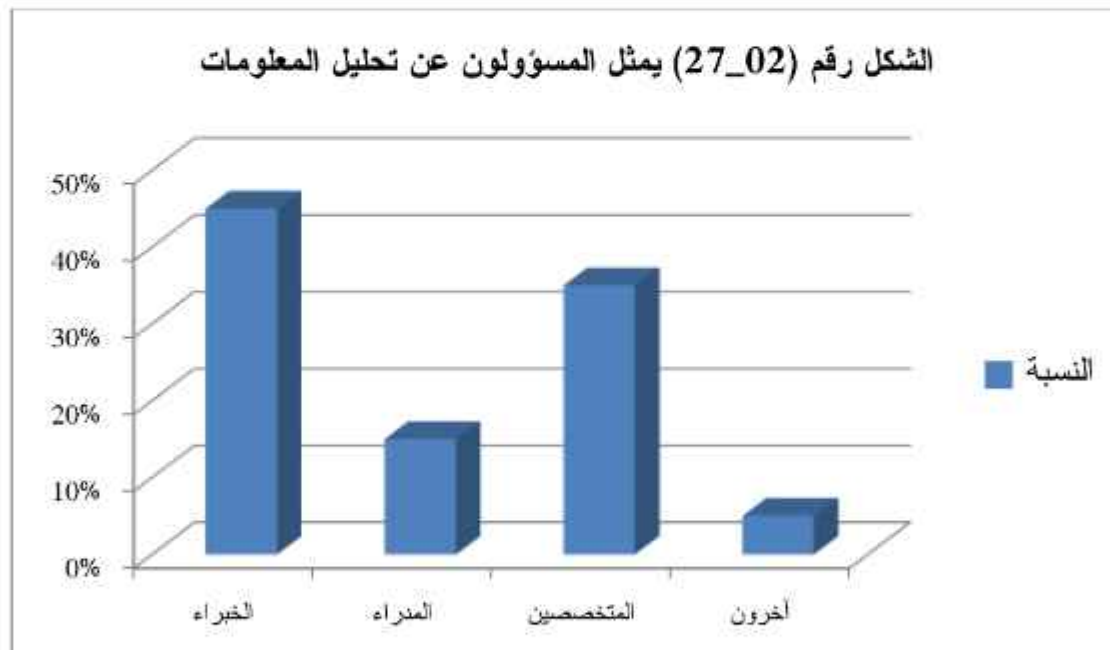


من الجدول رقم (11) و الشكل رقم (26) نلاحظ أن من أهم الوسائل المستخدمة للاستعلام عن وضعية المنافسين بالنسبة للمؤسسة هي الملتقيات و المؤتمرات بنسبة 40% و بنسبة قريبة جدا تمثلت في 30% بخصوص الانترنت، تليها المنافسين و الموردين و الزبائن بنسبة 20% ، أما الاخبار الاقتصادية و المصادر الأخرى الاعتماد عليها ضعيف جدا بنسبة 5% ، و بالتالي نستنتج أن المؤسسة تعتبر الملتقيات و المؤتمرات و الانترنت من أهم وسائلها للاستعلام عن منافسيها لاعتبارها نافذة العالم الخارجي لأنها تقدم لها معلومات عن منافسيها و معرفة استراتيجياتهم.

4. من المسؤول عن تحليل المعلومات المجمعة من أجل استغلالها ؟

الجدول رقم (12_03) المسؤول عن تحليل المعلومات

المسؤولين	التكرار	النسبة
الخبراء	18	% 45
المدرّاء	06	% 15
المتخصصين	14	% 35
آخرون	02	% 05
المجموع	40	% 100

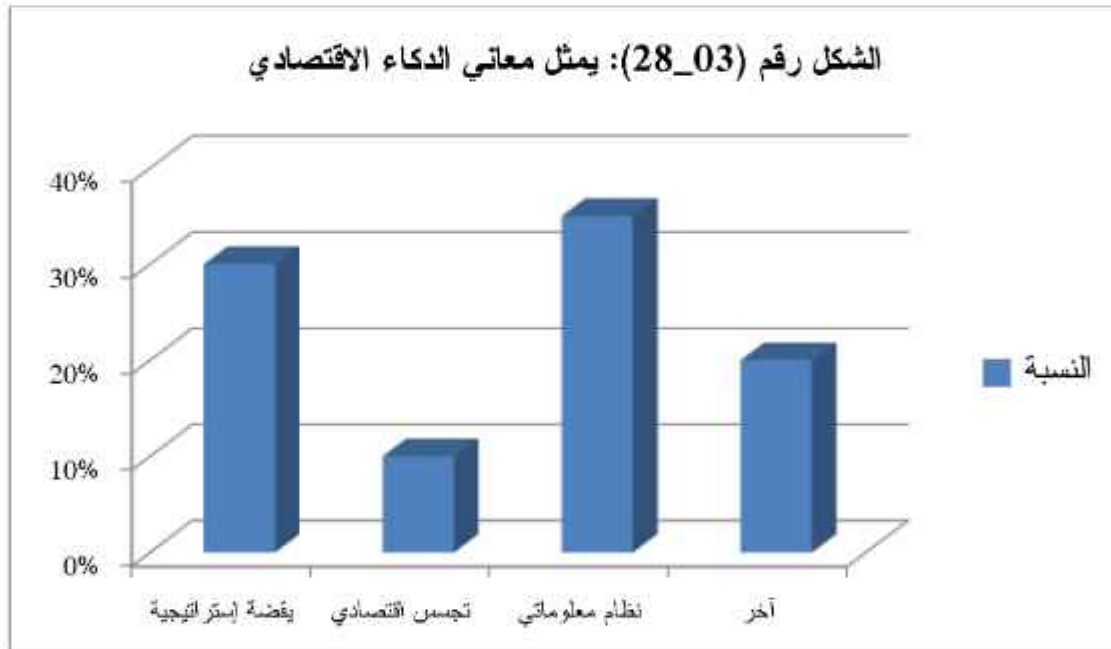


من الشكل رقم (27) و الجدول رقم (12) أعلاه تبين لنا أن تحليل المعلومات هي من اختصاص الخبراء بنسبة عالية متمثلة في 45%، تليها المتخصصين بنسبة 35% اما بالنسبة للمدرّاء و الآخرون فهو ضعيف ، و هذا طبيعي بحيث أن المؤسسة تعتمد نظام معلوماتي.

5. ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

الجدول رقم (13_03) معاني الذكاء الاقتصادي

المعاني	التكرار	النسبة
يقضة إستراتيجية	12	30 %
تجسس اقتصادي	04	10 %
نظام معلوماتي	14	35 %
آخر	10	20 %
المجموع	40	100 %



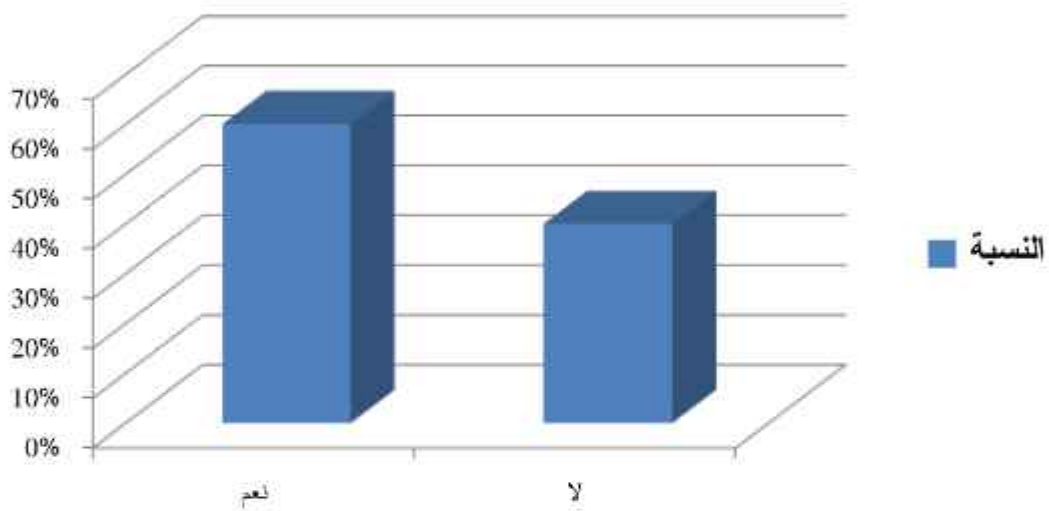
من خلال الشكل رقم (28) و الجدول رقم (13) نلاحظ أن معظم أفراد العينة يعتبرون أن الذكاء الاقتصادي نظام معلوماتي بنسبة 35% ، في حين يعتبروه البعض يقضة إستراتيجية بنسبة 30% ، إلا أن البعض يعتبرونه تجسس اقتصادي و هي نسبة قليلة ب 10%، و منه نستنتج أن هناك خلط في مفهوم الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة الجزائرية.

6. هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (14_03) مدى استعاب الذكاء الاقتصادي

النسبة	التكرار	
% 60	24	نعم
% 40	16	لا
% 100	40	المجموع

الشكل رقم (29_03): يتئل مدى استعاب الذكاء الاقتصادي

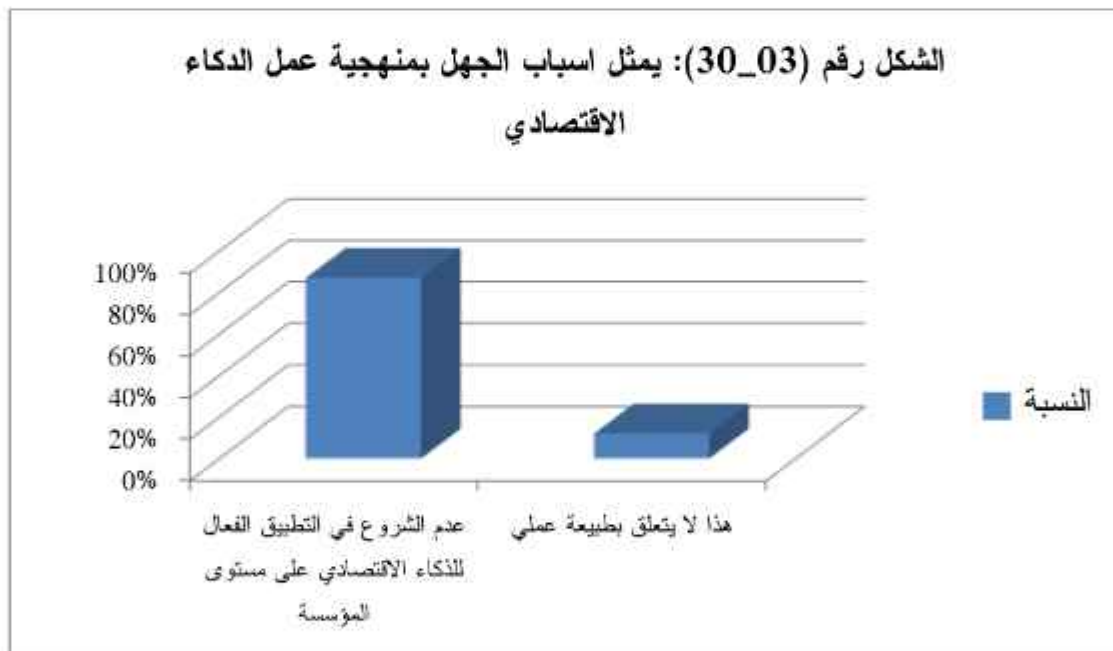


من خلال الجدول رقم (14) و الشكل رقم (29) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم فكرة عن منهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة بنسبة 60%، في حين أن 40% منهم ليس لديهم فكرة عن منهجية عمله، و منه نستنتج أن المؤسسات الجزائرية تسعى لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في مؤسساتها لدوره الفعال في التقدم بالمؤسسات.

بما أن أغلبية الإجابات كانت " نعم " سنقوم بتحليل اقتراح: أسباب الجهل بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي.

الجدول رقم (03_15) أسباب الجهل بمنهجية عمل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

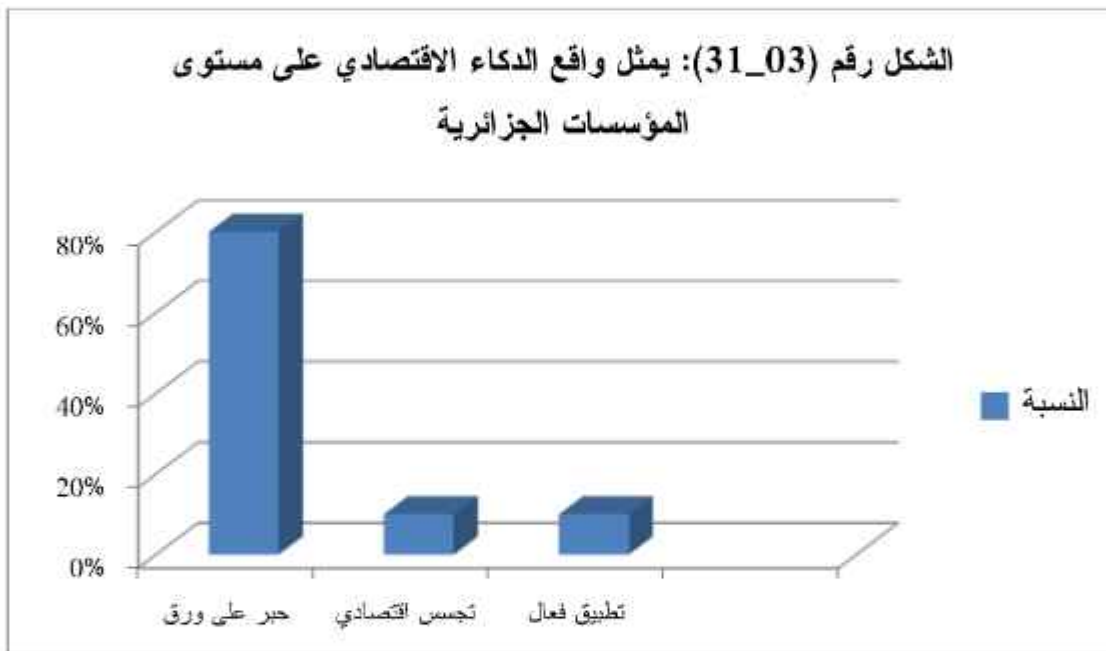
السبب	التكرار	النسبة
عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة	14	87 %
هذا لا يتعلق بطبيعة عملي	02	12 %
المجموع	16	100 %



من خلال الجدول رقم (15) و الشكل رقم (30) نلاحظ أن الأغلبية اجمعوا بعدم الشروع في التطبيق الفعال لذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة و ممثلة بنسبة 87% و نسبة 12% يعتبرون أن هذا ليس ضمن اختصاصهم، و هذا ما يعيق تطبيق مثل هذه الأنظمة و الثقافات التي تنتشر داخل المؤسسات، فهذه الأنظمة من اختصاص الجميع لان أساسه المعلومة التي يجب أن تكون متبادلة بين الكل للاستفادة منها.

7. من وجهة نظركم ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية ؟
الجدول رقم (16_03) ما واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية.

واقع الذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة
حبر على ورق	32	80 %
تجسس اقتصادي	04	10 %
تطبيق فعال	04	10 %
المجموع	40	100 %

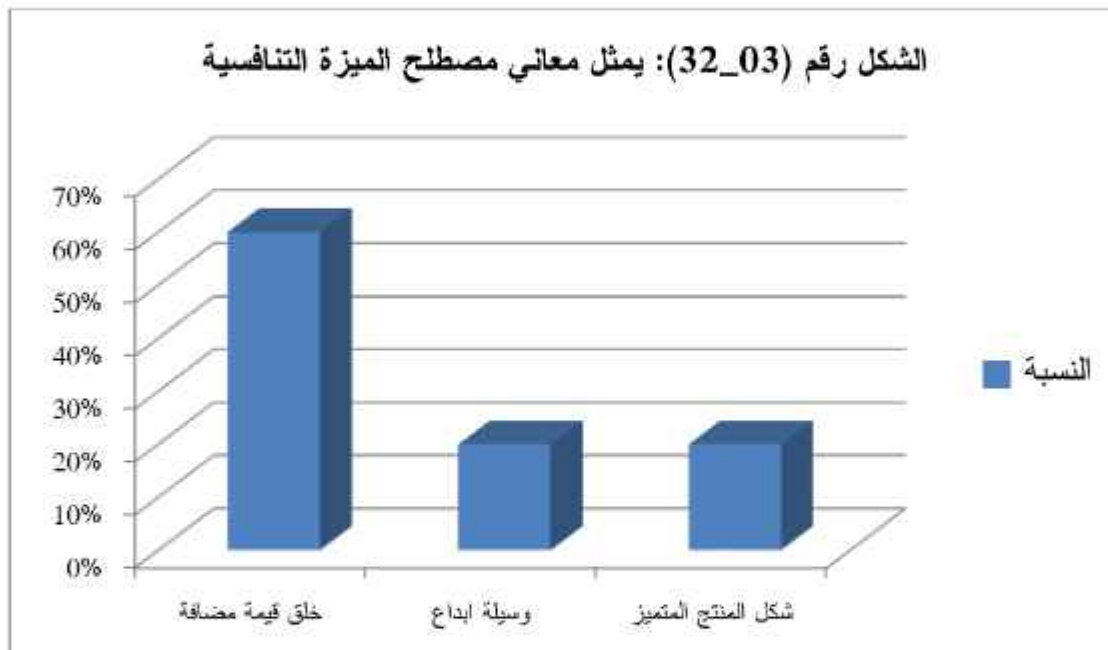


من خلال الجدول رقم (16) و الشكل رقم (31) أعلاه نلاحظ انه من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤسسات الجزائرية تنظر للذكاء الاقتصادي على انه حبر على ورق بنسبة 80% ، أما بالنسبة للاحتمالات المتبقية فهي صغيرة بنسبة 10% يرون انه تجسس اقتصادي و تطبيق فعال و منه نستنتج أن الذكاء الاقتصادي موجود على مستوى المؤسسات إلا أنه لا يوجد تطبيق فعال له داخل المؤسسة، و محاولة تفعيله جد ضعيفة فما هي ضرورة الاتفاقيات و التكوينات ان لم تأخذ بعين الاعتبار.

8. ماذا يعني لكم مصطلح الميزة التنافسية ؟

الجدول رقم (17_03) معاني مصطلح الميزة التنافسية

التعريف	التكرار	النسبة
خلق قيمة مضافة	24	% 60
وسيلة ابداع	08	% 20
شكل المنتج المتميز	08	% 20
المجموع	20	% 100

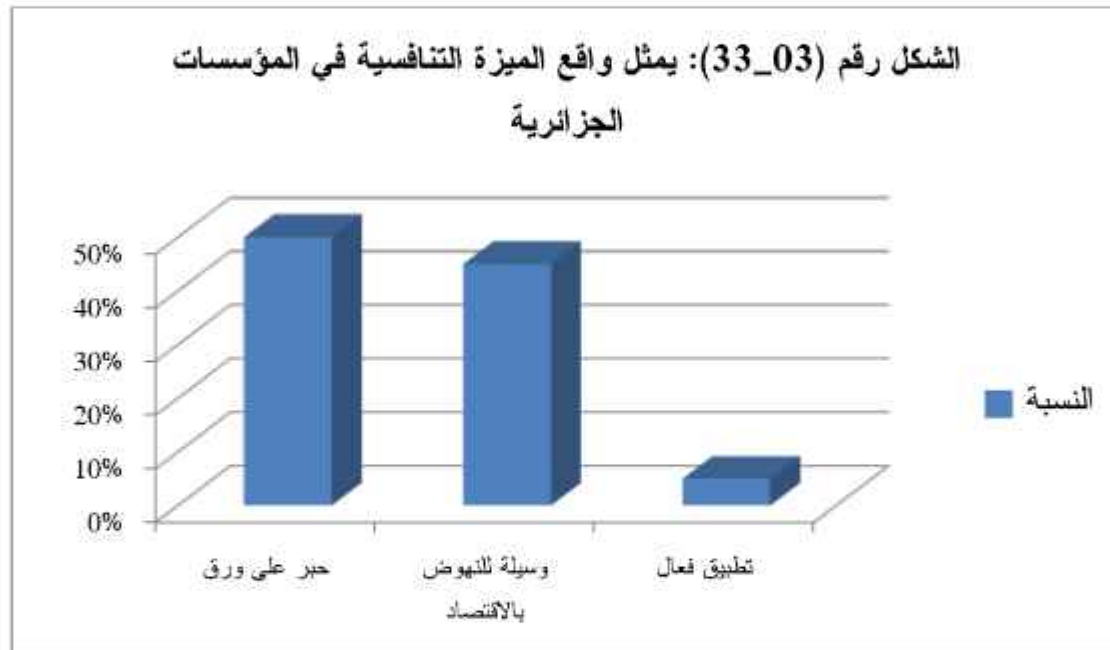


من خلال الجدول رقم (17) و الشكل رقم (32) أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة بنسبة 60% أجمعوا أن الميزة التنافسية هي خلق قيمة مضافة للمؤسسة، ثم تليها نسبة 20% قالوا أن الميزة التنافسية هي وسيلة للابداع أي عملية تقوم على مزيج المهارات التي تملكها المؤسسة و التي تسمح لها باكتساب خبرة في الأسواق الوطنية و الدولية، اما الفئة المتبقية تعرفها بشكل المنتج المتميز و منه نستنتج أن المؤسسات الجزائرية على يقين بمفهوم الميزت التنافسية و ذلك لدورها الفعال بالتقدم و النهوض بالاقتصاد و تطويره.

9. من وجهة نظركم ماهو واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؟

الجدول رقم (03_18) واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية

واقع الميزة التنافسية	التكرار	النسبة
حبر على ورق	20	50 %
وسيلة للنهوض بالاقتصاد	18	45 %
تطبيق فعال	02	05 %
المجموع	40	100 %

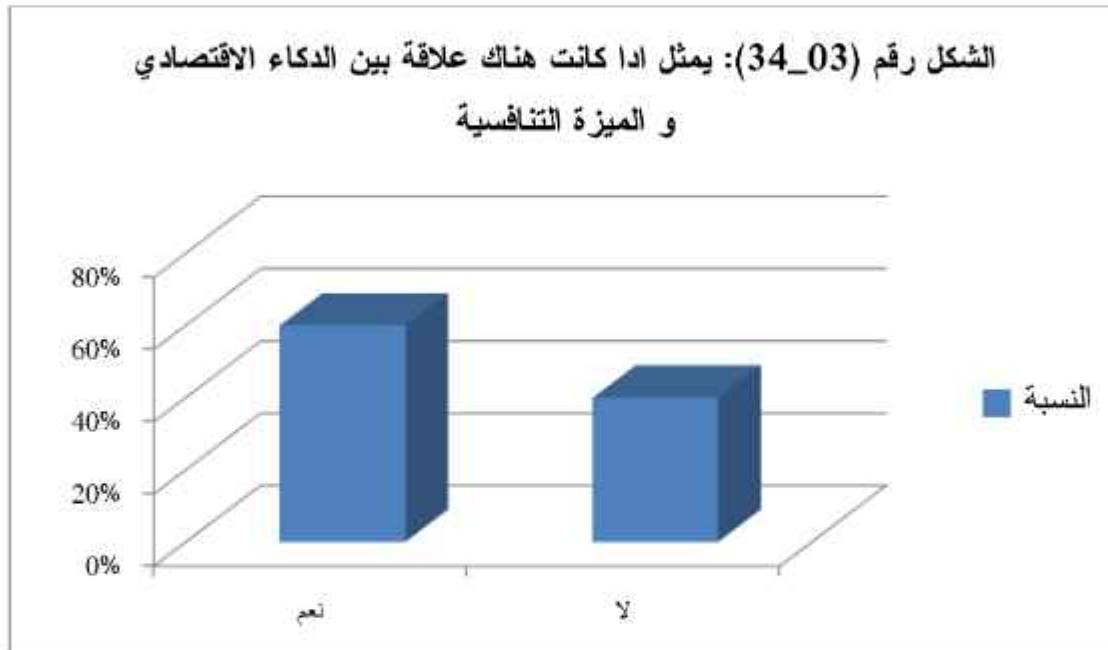


من خلال الجدول رقم (18) و الشكل رقم (33) أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اعتبروا الميزة التنافسية حبر على ورق بنسبة 50%، في حين أن نسبة 45% اعتبروه وسيلة لنهوض بالاقتصاد ، ونسبة ضئيلة جدا اعتبرته تطبيق فعال، و منه نستنتج أن الميزة التنافسية دور فعال بالنهوض بالاقتصاد الوطني ، و محاولة تفعيله ضرورة حتمية للإيجابيات التي يعود بها على الاقتصاد.

10. بالنسبة إليكم هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي الميزة التنافسية ؟

الجدول رقم (03_19) هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية

النسبة	التكرار	
% 60	24	نعم
% 40	16	لا
% 100	40	المجموع



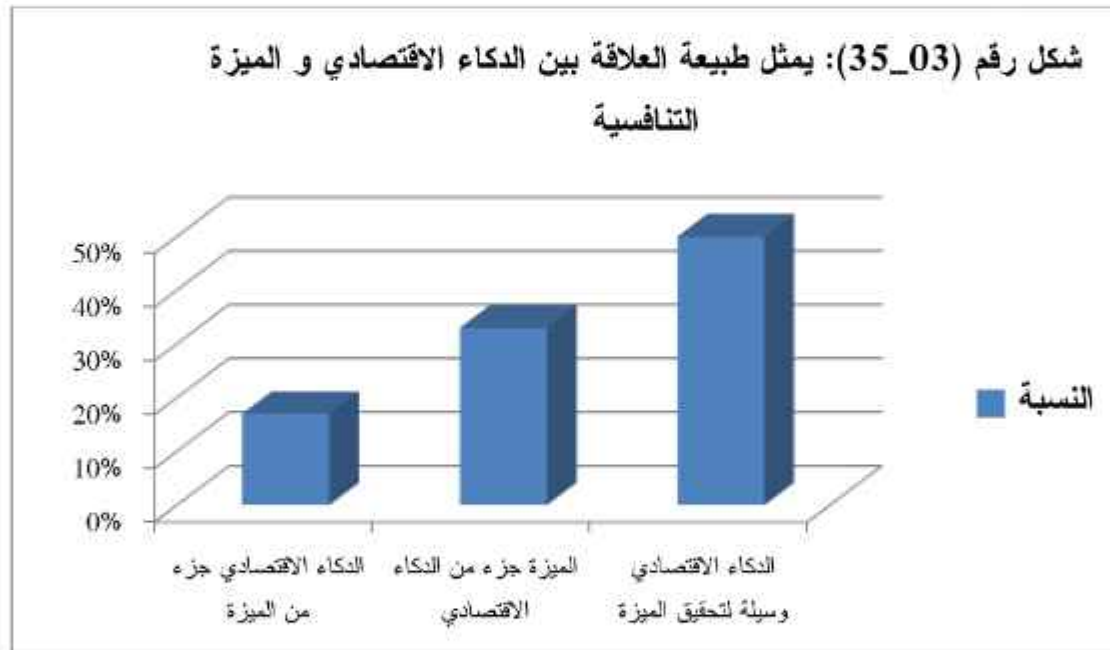
من خلال الجدول رقم (19) و الشكل رقم (34) أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجمعوا أن هنالك علاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية بنسبة 60%، في حين أن نسبة 40% قالوا عكس ذلك، و من هنا نستنتج أن هناك علاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة.

بما أن الأغلبية أجابوا بنعم سوف نقوم بتحليل هذه النتائج

ماهي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية ؟

الجدول رقم (20_03) طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة .

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة
الذكاء الاقتصادي جزء من الميزة	04	17 %
الميزة جزء من الذكاء الاقتصادي	08	33 %
الذكاء الاقتصادي وسيلة لتحقيق الميزة	12	50 %
المجموع	24	100 %

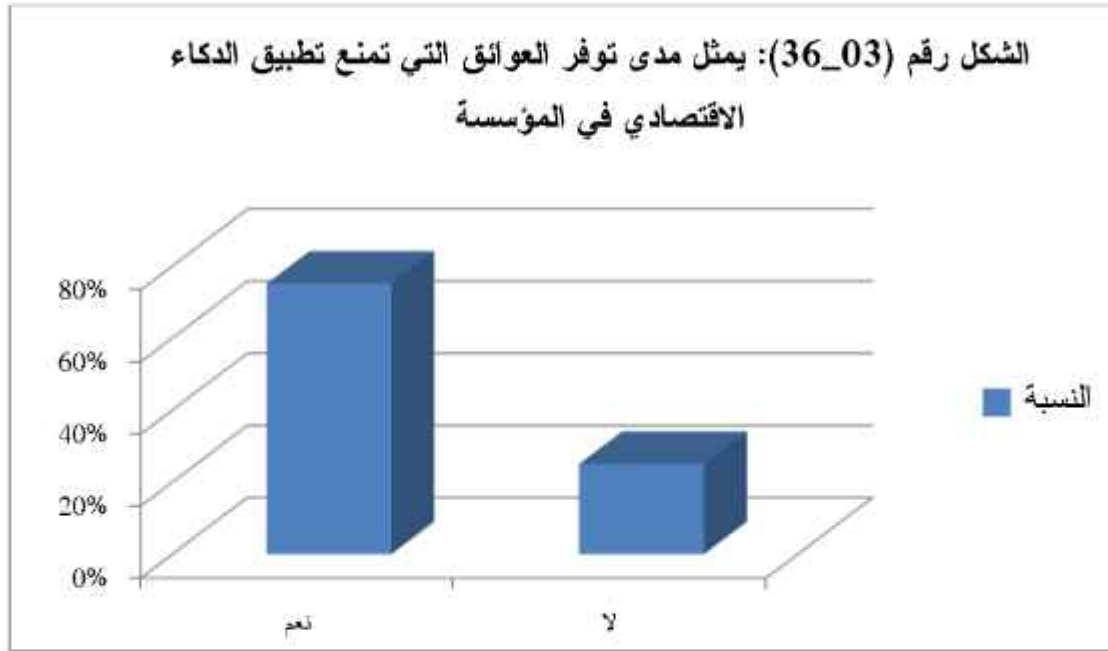


من خلال الجدول رقم (20) و الشكل (35) أعلاه نلاحظ أن الأغلبية اجمعوا بأن الذكاء الاقتصادي هو وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية و هذا هو الواقع فعلا بنسبة 50%، ثم نسبة 33% اعتبر الميزة جزء من الذكاء، أما بالنسبة للاحتمال الآخر فهو ضعيف بنسبة 17%، و منه نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يساهم بصفة مباشرة في تحقيق الميزة للمؤسسات.

11. هل هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة من منظور الميزة التنافسية؟

الجدول رقم (21_03) ما اذا كانت توجد عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	
% 75	30	نعم
% 25	10	لا
% 100	40	المجموع



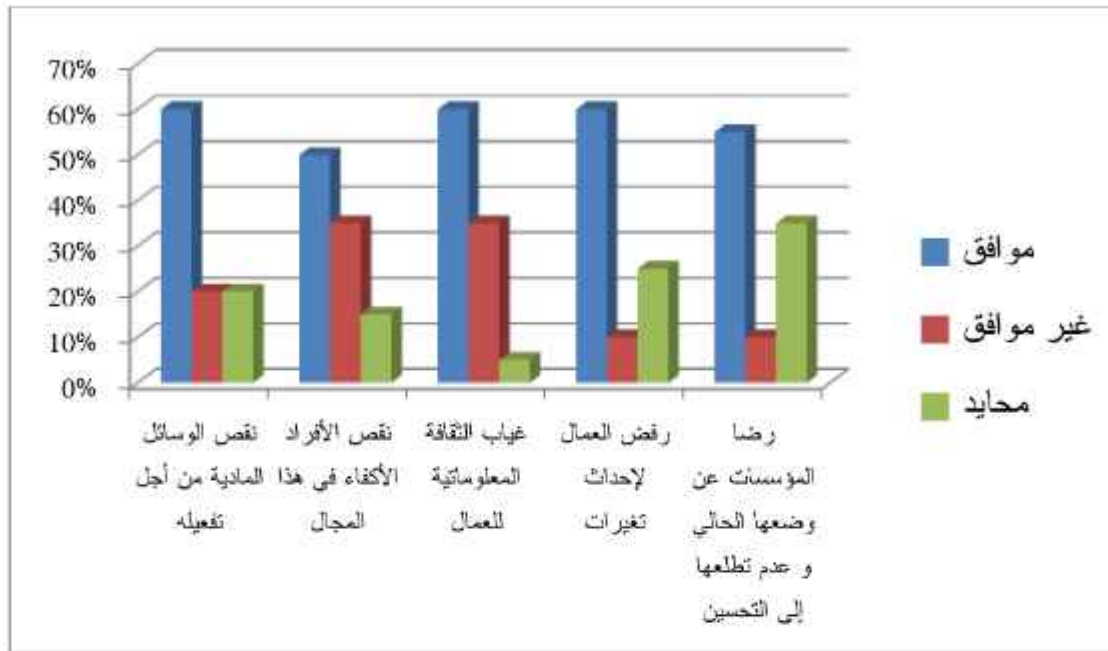
من خلال الجدول رقم (21) و الشكل رقم (36) أعلاه نلاحظ أن أغلبية اجمعوا بان هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة بنسبة 75%، في حين أن نسبة ضعيف قالوا لا بنسبة 25% ، لذا سنقوم بتبيان مختلف هذه العوائق.

12. حدد معنا من فضلك إلى أي مدى العناصر التالية تحقق تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (22_03) تحديد مدى إعاقة هذه العناصر لتطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

العوائق	موافق		غير موافق		محايد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نقص الوسائل المادية من أجل تفعيله	24	% 60	08	% 20	08	% 20
نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال	20	% 50	14	% 35	06	% 15
غياب الثقافة المعلوماتية للعمال	24	% 60	14	% 35	02	% 5
رفض العمال لإحداث تغييرات	26	% 60	04	% 10	10	% 25
رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم تطلعها إلى التحسين	22	% 55	04	% 10	14	% 35

الشكل رقم (37_03): يمثل العوائق التي تعيق تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.



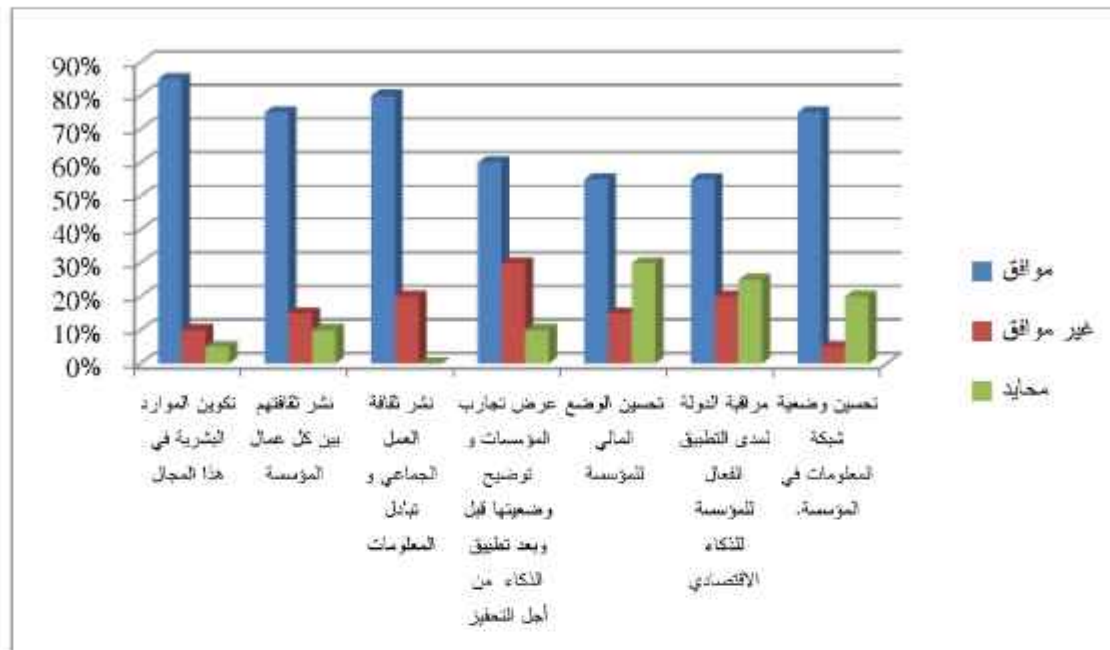
من خلال الجدول رقم (22) و الشكل رقم (37) أعلاه نلاحظ أن نسبة الموافقة على جميع الاقتراحات كانت عالية جدا حيث أن نسبة 60% اجمعوا أن هناك نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل هذه الأنظمة و غياب الثقافة المعلوماتية للعمال، و ايضا رفضهم لاحداث التغييرات في حين أن نسبة 55% قالوا أن المؤسسات راضية عن وضعها الحالي، و 50% من العينة يقول ان هذا يرجع لنقص الأفراد الأكفاء داخل المؤسسة في هذا المجال، ، كما نلاحظ أن نسبة الإيجابية بغير موافق و محايد كانت نسبتها قليلة جدا، و من خلال ذلك يمكن استخلاص أن معظم الاقتراحات المعتمدة هي بالفعل حسب رأي الأفراد عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، لذا من الأفضل أخذها بعين الاعتبار من أجل البدء في التقليل منها.

13. من فضلك حدد معنا مدى موافقتك على العناصر التالية في تفعيل الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (24_03) أهم العناصر مقترحة لتفعيل الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

العناصر	موافق		غير موافق		محايد	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تكوين الموارد البشرية في هذا المجال	34	% 85	04	% 10	02	%5
نشر ثقافتهم بين كل عمال المؤسسة	30	% 75	06	% 15	04	%10
نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات	32	% 80	08	% 20	00	% 0
عرض تجارب المؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء من أجل التحفيز	24	% 60	12	% 30	04	%10
تحسين الوضع المالي للمؤسسة	22	% 55	06	% 15	12	%30
مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للمؤسسة للذكاء الاقتصادي	22	% 55	08	% 20	10	%25
تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة.	30	% 75	02	% 5	08	%20

الشكل رقم (38_03): يمثل أهم العناصر مقترحة لتفعيل الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.



من خلال الجدول رقم (24) و الشكل رقم (38) أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على الاقتراحات من أجل تفعيل نظام الذكاء الاقتصادي حيث وصلت نسبة الموافقة لتكوين الموارد البشرية في هذا المجال لـ 85% أما العناصر الأخرى بلغت نسبة الموافقة فيها ما بين [55% ، 80%]. بالنسبة للإجابات غير موافق و محايد كانت ضعيفة جداً، و هذا يدل على الوعي بحاجات المؤسسة و أهمية هذه العناصر و الاقتراحات لتطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، و هذا أهم خطوة لبداية جيدة.

خاتمة الفصل:

من خلال الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا اثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية على مؤسسة موبيليس_المشرية ولاية النعامة ، و دراستنا لواقع كل من الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية فيها، بصفتها من بين المؤسسات التي تسعى لتطبيق مثل هذه الأنظمة من اجل الاستمرار و البقاء.

و حسب دراستنا التي اعتمدنا فيها على الملاحظة و الاستبيان الذي تم توزيعه على فئة من إطارات المؤسسة استنتجنا أن هناك نسبة معينة من عدم معرفتها بالذكاء الاقتصادي بل هنالك خلط بينه و بين اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر أكثر انتشارا منه يرون أن الذكاء الاقتصادي هو نفسه اليقظة الإستراتيجية و بالتالي يمكن قول أن هناك نقص في ثقافة حول هذا المفهوم بشكل واضح هذا نتيجة التأخر في وضع جهاز خاص من أجل تفعيله، إذ ان أغلبية أفراد العينة يرون الذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة موبيليس_المشرية ولاية النعامة بصفة خاصة هو حبر على ورق، و لكن رغم هذا نجد بعض ملامحه على مستوى المؤسسة، كما أن الأكثرية منهم كانوا على معرفة تامة بمفهوم الميزة التنافسية حيث اعتبروها خلق قيمة مضافة ، و أجمعوا على ان لها دور فعال ذو أهمية بالغة جدا للنهوض باقتصاد المؤسسة ، و قد استنتجنا أن المؤسسة لها نية في تطوير الذكاء الاقتصادي و تفعيله باعتباره من أهم و احدث المفاهيم الممكن الاعتماد عليه من اجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية على المستوى الوطني و العالمي و كذلك إعطاء أهمية كبيرة إذا أرادت التطور و المنافسة التركيز على عملية جمع المعلومات.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

تناولنا في هذه الدراسة أهمية الذكاء الاقتصادي و اثره على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. حيث تطرقنا في البداية الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية حيث وجدنا اختلاف بين النتائج الدراسات و ذلك راجع إلى اختلاف عينة و مكان الدراسة والفترة المدروسة.

اما في الفصل الاول قمنا بتركز على الجانب النظري من مفاهيم عامة حول الذكاء الاقتصادي و ابراز مختلف جوانبه، حيث استنتجنا ان الذكاء الاقتصادي نظام عصري و عنصر مهم للتنافسية المؤسسة في بيئة عدم التاكيد، و هو مفهوم قديم وحديث في نفس الوقت، قديم لممارسته في المجالات الأخرى خاصة العسكرية، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم تظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل، و يعتبر ايضا نقطة وصل بين المعلومات الداخلية و الخارجية لبيئة المؤسسة و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

اما الفصل الثاني فقمنا باستعراض الجانب النظري للميزة التنافسية و قمنا ببيان علاقة و اثر الذكاء الاقتصادي عليها بحيث لاحظنا ان الذكاء الاقتصادي يعتبر من اهم الوسائل التي تتحقق الميزة التنافسية في محيط شديد المنافسة، و الميزة التنافسية تشير إلى تلك الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وكذلك المؤسسة التي تملك الذكاء الاقتصادي فهي تملك ميزة تنافسية مستدامة في السوق وتحقق لها رضا الزبون، لهذا يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الوسائل المهمة لدعم الميزة التنافسية وتحقيقها .

اما الفصل الثالث قمنا باسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس حاولنا فيها ابرز اثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية و واقعها في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال القيام باستعراض الجانب النظري لدراسة و هو تقديم مؤسسة موبيليس و ابراز كل من الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية فيها لانها من بين المؤسسات التي تسعى لتطبيق مثل هذه الأنظمة من اجل الاستمرار و البقاء و في الاخير عرض و تحليل الدراسة و مناقشتها من خلال اعتمادنا على الملاحظة و الاستبيان الذي تم توزيعه على فئة من إدارات المؤسسة بغرض معرفة واقع كل من الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية في المؤسسة و كذلك ابراز الاثر. فقد لاحظنا من خلال ذلك أن هناك تأخر كبير و جهل للذكاء الاقتصادي كونه مصطلح جديد، فأغلبية العينة أكدوا أنه مجرد حبر على ورق في المؤسسات الوطنية بصفة عامة و مؤسسة موبيليس _ المشرية ولاية النعامة بصفة خاصة، حيث لا يمارس الذكاء الاقتصادي فيها بشكل رسمي، إنما يمارس بطريقة غير مباشرة عن طريق استغلال المعلومة التي تجمعها من مختلف مصادرها.

إلا أن هناك بوادر الاهتمام به و معرفة نسبية لبعض أطراف المؤسسة وهذا ما يمنعنا من القول أن هناك انعدام للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بل نقول ان هناك تأخر في تطبيقه و هم مدركون فعاليتته في دعم و تحقيق الميزة التنافسية.

وفي نهاية بحثنا وبعد توصلنا إلى العديد من النتائج نقوم بتأكيد صحة الفرضيات التي انطلقنا منها. الفرضية الاولى: "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول الى تطور مؤسسة اقتصادية ما ، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما"

الفرضية الثانية: "المؤسسة الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الاقتصادي"

الفرضية الثالثة: " يساعد الذكاء الاقتصادي على اكتساب ميزة تنافسية"

و في الاخير نقترح بعض الحلول:

- قيام الدولة بعدة دورات تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي لإطارات مؤسساتها الاقتصادية.
- على الدولة دعم تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية و بالتالي تحقيق تطور و تنمية في الاقتصاد الوطني.
- على المؤسسات وضع آليات تمكنها من استبيان المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين و الاستثمار في الوقت المناسب و استقطاب العملاء و المحافظة عليها من خلال اكتساب تنافسية أكبر .
- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاقتصادي والبحث والتطوير واعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير .
- إجراء دراسات معمقة عن واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في مؤسسة موبيليس Mobilis الذي من شأنه تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.
- يجب على المؤسسات الجزائرية التركيز على الذكاء الاقتصادي لأنه مفتاح النجاح محليا ودوليا.

**قائمة المصادر
و المراجع**

المصادر و المراجع

- اسماء فيلالي مذكرة ماجستير في الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: واقع و مجهودات» جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان سنة 2013/2014
- طبوش خيرة _ زعطوط رجاء _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2015 _ جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة
- حبه نجوى _ بن بريكة عبد الوهاب _ مذكرة ماستر في الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء التنافسية مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية العدد 11 سنة 2014
- بن صغير عواطف _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة _ سنة 2013 _ جامعة العربي بن مهيدي _ أم البواقي
- قدار خديجة _ مذكرة ماستر حول دور الذكاء الاقتصادي في تدويل منتج المؤسسة من منظور الميزة التنافسية _ سنة 2015 _ جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم
- بومليط أميرة _ مذكرة ماستر حول تكنولوجيا المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط لكفاية ذكاء الأعمال _ سنة 2019 _ جامعة 8 ماي 1945 قالمة
- محمد كنوش _ رسالة دكتوراه حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة _ سنة 2017 _ بجامعة فرحات عباس _ سطيف
- تازي منى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وصحافة مكتوبة بعنوان التسويق الإلكتروني و تأثيره على المستهلك دراسة ميدانية موبيليس -سعيدة - 2016 - 2017
- برحال لكحل _ مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق بعنوان مدى تأثير التسويق الإلكتروني على تنافسية المؤسسة دراسة حالة موبيليس _ 2014 _ 2015
- بوالفول هارون _ د.بوقليع محمد . مداخلة بعنوان الواقع والتحديات الذكاء الاقتصادي في ظل الإدارة المعرفة واليقظة والقوة التنافس بجامعة الجزائر 3
- زبير عياش أ.نور الهناء براه . مداخلة بعنوان الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية داخل منظمات الأعمال جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس سنة 2017

- أ . زروقي ابراهيم _ أ. ضويفي حمزة _ أ. محمودي احمد مداخلة بعنوان فعالية الذكاء الاقتصادي في حوكمة أخلاقيات الاعمال لمنظمات الاعمال جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس
- د. تيطراوي آمنه و د. بن عثمان عائشة _ مداخلة بعنوان :دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية _ جامعة بوضياف بالمسيلة _ ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة
- د. بعبطيش شعبان و الأستاذة عربية سلوى _ مداخلة بعنوان: التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي ، و أهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر سنة 2017 _ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- Porter m, " l'avantage conurentie», édition, dunod, paris, 1999
- <http://www.mobilis.dz>



بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان موجه للعاملين بمؤسسة موبليس

حول أثر الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية للمؤسسة

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف إلى دور الذكاء الاقتصادي في المؤسسة من منظور الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس، وذلك في إطار الدراسة الميدانية لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات .

إن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي في الجزائر و يساعد في اكتشاف مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك مقابل كل عبارة .

فالذكاء الاقتصادي: هو عبارة عن نظام معلوماتي يعمل على السيطرة و التحكم في المعلومة عن طريق البحث عنها، جمعها و تحليلها بطرق قانونية من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات إستراتيجية مناسبة في الأوقات المناسبة، إضافة إلى حماية ممتلكات المؤسسة و التأثير على المحيط الخارجي .

أما الميزة التنافسية: تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، و التي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، و ذلك بهدف زيادة حصة سوقية أو بقاء في السوق على الأقل .

و في الاخير لكم الشكر على تعاونكم

الملحق رقم (01)

الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

أ- العمر:

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
العلامة (x)				

ب- سنوات الخبرة:

عدد السنوات	أقل من سنة	من سنة إلى 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 إلى 20 سنوات
العلامة (x)					

ت- المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	أقل من البكالوريا	بكالوريا	ليسانس	تكوين المهني	دراسات عليا
العلامة (x)					

1. كيف تقيمون البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسستكم؟

منافسة عالية جدا	
منافسة عالية	
منافسة متوسطة	
منافسة ضعيفة	
لا يوجد منافسة	

2. هل مؤسستكم على دراية بالتطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم المراقبة المستمرة تخص:

المنافسين	
المستهلكين	
الموردين	
التطورات التكنولوجية	
التطورات القانونية	
أخرى	

إذا كان لا عدم مراقبة المؤسسة للمحيط الخارجي سببه:

عدم الإحساس بالحاجة إلى المعلومات الخارجية	
ارتفاع تكلفة عملية المراقبة	
نقص الكفاءات في هذا المجال	
أخرى	

3. ما هي الوسائل المستخدمة لديكم في الاستعلام عن وضعية منافسيكم؟

المؤتمرات و الملتقيات	
الأخبار الاقتصادية	
الأنترنت	
الزبائن و الموردين و المنافسين	
مصادر أخرى	

4. من المسؤول عن تحليل المعلومات المجمعة من أجل استغلالها ؟

الخبراء	
المدرء	
المتخصصين	
آخرون	

5. ماذا يعني لكم مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

يقضة إستراتيجية	
تجسس اقتصادي	
نظام معلوماتي	
آخر	

6. هل لديكم فكرة عن الذكاء الاقتصادي و منهجية عمله داخل المؤسسة؟

لا

نعم

إذا كان نعم تبني مؤسستكم للذكاء الاقتصادي يعتبر:

	خطوة فعالة للتقدم نحو الأمام
	ليس له أي تأثير على عمل المؤسسة
	تكاليف زائدة

إذا كان لا هذا يعني:

	عدم الشروع في التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسة
	هذا لا يتعلق بطبيعة عملي

7. من وجهة نظركم ما هو واقع الذكاء الاقتصادي على مستوى المؤسسات الجزائرية ؟

	حبر على ورق
	تجسس اقتصادي
	تطبيق فعال

8. ماذا يعني لكم مصطلح الميزة التنافسية ؟

	خلق قيمة مضافة
	وسيلة إبداع
	شكل المنتج المتميز

9. من وجهة نظركم ماهو واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية؟

	حبر على ورق
	وسيلة للنهوض بالاقتصاد
	تطبيق فعال

10. بالنسبة إليكم هل هناك علاقة بين نظام الذكاء الاقتصادي و الميزة ؟

نعم ☐ لا ☐

اذا كان نعم ماهي طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة؟

الذكاء الاقتصادي جزء من الميزة	
الميزة جزء من الذكاء الاقتصادي	
الذكاء الاقتصادي وسيلة لتحقيق الميزة	

11. هل هناك عوائق تمنع تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة من منظور الميزة التنافسية؟

نعم ☐ لا ☐

12. حدد معنا من فضلك إلى أي مدى العناصر التالية تعيق تطبيق الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة

محايد	لا اوافق	اوافق	
			نقص الوسائل المادية من أجل تفعيله
			نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال
			غياب الثقافة المعلوماتية للعمال
			رفض العمال لإحداث تغييرات

			رضا المؤسسات عن وضعها الحالي و عدم تطلعها إلى التحسين
--	--	--	---

13. من فضلك حدد معنا مدى موافقتك على العناصر التالية في تفعيل الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

محايد	لا أوافق	أوافق	
			تكوين الموارد البشرية في هذا المجال
			نشر ثقافتهم بين كل عمال المؤسسة
			نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات
			عرض تجارب المؤسسات في هذا المجال و توضيح وضعيتها قبل و بعد تطبيق الذكاء من أجل التحفيز
			تحسين الوضع المالي للمؤسسة
			مراقبة الدولة لمدى التطبيق الفعال للمؤسسة للذكاء الاقتصادي
			تحسين وضعية شبكة المعلومات في المؤسسة.

الملحق رقم (02)

