

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعدي  
سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية**

**-دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس-**

**الشعبة**

**علوم التسيير**

**التخصص**

**إدارة الأعمال**

**من إعداد**

**معمرى بشرى**

**صالحى أسماء**

**لجنة المناقشة:**

الرئيس: رحايلية سيف الدين	الرتبة العلمية: أستاذ محاضر-أ- الجامعة:	محمد الشريف مساعدي
المشرف: رحايلية بلال	الرتبة العلمية: أستاذ محاضر-أ- الجامعة:	محمد الشريف مساعدي
الممتحن: برجى نسرين	الرتبة العلمية: أستاذ محاضر-ب- الجامعة:	محمد الشريف مساعدي

رقم: ..... / 2023





## الإهداء

الحمد لله الذي فاته بحكمته بين المخلوقات، ورفق المؤمنين الذين أوتوا العلم  
درجات، أشكر فضل الله  
الذي أنعم علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أمانني بالصبر والثبات، ورفعنا إلى أسمي  
درجاته لتحمل مشقة هذا المشوار.  
أهدي ثمرة جهدي التي لا يمكن للكلمات أن توفي حقها التي من لا يمكن للأرقام أن  
تخصي فضائلها التي علمتني أن الحب والأخلاق من سمات ومبادئ الحياة  
"أمي العزيزة أطال الله في عمرها"  
التي من كلاله الله بالهيبة والوقار التي من علمني العطاء دون انتظار، التي من أحمل  
اسمه، أرجو من الله  
أن يمد في عمرك لثري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم  
أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.  
"والدي العزيز حفظه الله ورعاه"  
التي أخوتي وأخواتي سدي في الدنيا  
أبدوها بالترحم على جدي عبد الرحمن رحمه الله، والتي جدتي العزيزة رحمها الله، والتي  
عمتي الجميلة رحمها الله.  
التي جدي وجدتي الأبناء أطال الله في عمرهما.  
التي عمتي وعمي أطال الله عمرهما.  
التي خالتي وأخوالي دون استثناء عزوتي وسندي في الحياة.  
التي أحيائي الذين دعموني بالنصح والدعاء وفرحوا لفرحتي.  
وفي الأخير أريد أن أشكر نفسي لأنها لم تأخذ أيام للراحة والتوقف، لأنها  
تحاول دائما أن تعطي أكثر مما تأخذ.  
أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعلها في ميزان حسناتي.



أسماء

## الإهداء

وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين

كان أمس ميلاد وأصبح عنائي اليوم للعين قرة

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات

الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه وما ختم سعي إلا بفضل

الحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على التمام بتوفيق من الله ثم

الحمد لله الذي جعل لنا من العلم نورا نهدي به.

أهدي تخرجي الى من تحان ويعين في حياتي وسهل ويسهل سبحانه وتعالى وبزعمته تتم الصالحات

والى الشمعة التي انارت دربي، اليد التي هونت عليا تعبي والظل الذي لطالما رافقتني ل " عائلتي "

الى الصدر الدافئ والقلب الداعي، العزيزة الصابرة التي كانت تقوي العزيمة والهمة بداخلي " امي "

الى ريحان حياتي ومرآتي التي أرى بها نفسي وذاتي " اختي "

الى كل من يساهم الى وصولي ورسم لي طريق وسانديني " اساتذتي وأصدقائي "

الى كل اهلي ودفعتي والى كل من له بصمه في حياتي

الى كل من في قلبي ونسأه قلبي

وفي الأخير أجد ان أوجه الشكر الكبير والامتنان العظيم الى نفسي الكبيرة نعم نفسي التي تعبت

نفسى التي سهرت نفسى التي تحملت نفسي وليس أعز من نفسي أجد ان ارفع اليها قبعة الفخر

والاعتزاز.

بشرى



## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحة"  
سورة النمل: الآية 19.

قال رسول الله صلى-الله-عليه-وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

صدق رسول الله \_ رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني.

الحمد لله والصلاة والسلام على النبي صلى-الله-عليه-وسلم أما بعد،

بعد شكره وحمده سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووفقنا في إنجاز هذه الدراسة.

لابد لنا ونحن نخطو هذه الخطوة في الحياة الجامعية من وقفة تعود الى أعوام قضيناها في

رحاب

الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين جهودا كبيرة في بناء جيل منضبط

نتقدم

بأسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا أقدس رسالة في

الحياة.....

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

الى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بالنصائح والإرشادات القيمة.

ونخص بالشكر والتقدير الى أستاذنا المشرف " **رحاحلية بلال**"

اليك منا جزيل الشكر أستاذنا الكريم صاحب الفضل في إنجاز هذا العمل،

لما قدمته لنا من إرشادات ونصائح قيمة زادت في عملنا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم الإستبانة، لما كان

لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة.

الى كل هؤلاء نجدد الشكر لكل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة نقول لهم شكرا جزيلا،

و ندعوا الله أن يجزيهم خير الجزاء...



# الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	البسمة
III-II	الإهداء
IV	شكر وعرفان
VI-VII	فهرس المحتويات
VIII-IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
5-2	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية</b>	
7	تمهيد
21-8	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
11-8	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
14-11	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الذكاء الاقتصادي وتطوره
20-15	المطلب الثالث: خصائص، أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي
21-20	المطلب الرابع: مستويات الذكاء الاقتصادي
37-22	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي
25-22	المطلب الأول: ابعاد الذكاء الاقتصادي
27-25	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي
29-27	المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي
37-29	المطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي
49-38	المبحث الثالث: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية
39-38	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات الأخرى
41-40	المطلب الثاني: أهمية وأهداف القدرة التنافسية
45-41	المطلب الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية وعواملها
49-45	المطلب الرابع: نماذج القدرة التنافسية
53-50	المبحث الرابع: الربط بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية

52-50	المطلب الأول: معايير وأسس تطوير القدرة التنافسية
54-53	المطلب الثاني: دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية للذكاء الاقتصادي
54	المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المؤسسة ومحيطها
58-55	المطلب الرابع: مساهمة الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس	
61	تمهيد
67-62	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر
63-62	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
64-63	المطلب الثاني: تحديد وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية لولاية سوق أهراس
64	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67-65	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
74-68	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
69-68	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية
72-69	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
74-72	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها
92-74	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
78-74	المطلب الأول: معالجة وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
88-78	المطلب الثاني: معالجة وتحليل متغيرات الدراسة
92-88	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية
93	خلاصة الفصل
98-95	خاتمة
106-100	قائمة المراجع
124-108	الملاحق
126	ملخص

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	ملخص اهم تعاريف الذكاء الاقتصادي	01
14	التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي	02
28	وظائف نظام الذكاء الاقتصادي	03
69	الاستثمارات الموزعة و المسترجعة	04
71	التوزيع لسلم ليكارت	05
73	تصميم أبعد الذكاء الاقتصادي	06
73	تصميم أبعاد القدرة التنافسية	07
74	قيمة معامل الفاكروناخ	08
74	خصائص أفراد العينة حسب الجنس	09
75	خصائص العينة حسب العمر	10
76	خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي	11
77	خصائص العينة على أساس الخبرة	12
79	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول اليقظة الاستراتيجية	13
80	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني أمن وحماية المعلومات	14
81	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث سياسة التأثير	15
82	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي)	16
83	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول مؤشر الربحية	17
84	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني مؤشر تكاليف الانتاج	18
85	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث الإنتاجية الكلية للعوامل	19
86	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الرابع مؤشر الحصة السوقية	20
87	تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (القدرة التنافسية)	21

88	اختبار التوزيع الطبيعي	22
89	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	23
90	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	24
90	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	25
91	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	26

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	01
25	ملخص لأبعاد الذكاء الاقتصادي	02
27	ملخص مراحل الذكاء الاقتصادي من تحديد المعلومة الى اتخاذ القرار	03
30	نموذج الأمريكي للنموذج الذكاء الاقتصادي	04
33	النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي	05
35	النموذج الياباني للذكاء الاقتصادي	06
48	مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية و العلاقات الديناميكية بينها	07
65	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	08
68	نموذج الدراسة	09
75	خصائص العينة حسب الجنس	10
76	توزيع افراد العينة حسب العمر	11
77	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	12
78	خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	13
82	ترتيب أبعاد الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة	14
87	ترتيب أبعاد القدرة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	15

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
113-108	الاستبيان	01
114	قائمة الأساتذة المحكمين	02
118	جدول ثبات ألفا كرونباخ	03
121-118	جدول test_t	04
122	اختبار الانحدار الخطي البسيط	05
122	نتائج spss للمتغير ذكاء الاقتصادي	06
123	نتائج spss للمتغير القدرة التنافسية	07
124	نتائج spss لاختبار anova لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	08
125	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)	09
125	نتائج spss للتكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية في الاستبيان	10

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة شملت مختلف القطاعات العامة والخاصة، وبفعل تنامي العولمة وأبعادها ظهرت عدة مشاكل تمنع المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، الأمر الذي يجعل المؤسسات تسخر كافة الوسائل والأساليب الحديثة والمعاصرة التي من شأنها ضمان الإدارة الجيدة ذات الكفاءة العالية لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب قدرات تنافسية.

ولمواجهة هذه التحديات والتطورات التي تعصف بالمؤسسات، برزت عدة مصطلحات ومفاهيم حديثة تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد، ومن أهمها ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي كأحد أهم الأدوات والوسائل نجاعة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها والتنبؤ بمستقبلها، كذلك يعتبر من أهم الأنظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة المعلومة المناسبة حول بيئتها، فهو سلاح إستراتيجي يدعم بقاء واستدامة المؤسسة في السوق.

ان كل مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية تسعى الى تحقيق القدرة التنافسية التي تحقق لها الربحية والبقاء والاستمرارية، لكن لا يتحقق ذلك الا إذا كانت تتبع ميكانيزمات الذكاء الاقتصادي الذي يؤهلها الى خلق مكانة في المحيط، ويضمن لها الاستقرار والقدرة على المنافسة من خلال التحكم في المعلومة، نقلها، توزيعها ثم استغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين.

### 1. الإشكالية:

بناء على ما سبق تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

**ما دور الذكاء الاقتصادي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق اهراس؟**

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالذكاء الاقتصادي وما هي أبعاده ومراحلها؟
- ما هي القدرة التنافسية وماهي مؤشراتهما؟
- هل هناك تصور واضح لدى أفراد العينة حول الذكاء الاقتصادي؟
- هل هناك تأثير إيجابي لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس؟

## 2. فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة لهذه التساؤلات تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات الخاصة بالجزء التطبيقي، والتي سنعمل من خلال هذا البحث على اختبار صحتها من عدمها.

■ الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تطبيق لذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

■ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية عند مستوى ذو دلالة  $\alpha=0.05$ .

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي عند مستوى ذو دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## 3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا الى اختيار هذا الموضوع هي:  
أسباب ذاتية:

- ✓ طبيعة التخصص والتي تفرض علينا معالجة مثل هذه المواضيع
  - ✓ الميول الشخصي والفضول العلمي لدراسة هذا الموضوع كونه من المواضيع المهمة في هذه الفترة.
- أسباب موضوعية: وتتمثل في:

- ✓ ابراز الأهمية التي يكسبها الذكاء الاقتصادي في المجال المعلوماتي.
- ✓ محاولة اثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في هذا المجال.
- ✓ شعورنا بقيمة الموضوع في ظل محيط قائم على إقتصاد المعرفة الذي يسوده التنافس من كل جهة.

## 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية في:

- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين مهمين في الفكر الإداري وهما الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية، مما يجعل هذه الدراسة مرجعا علميا يخدم الباحثين في إطار هذين الموضوعين.
- ✓ اهتمام الدول المتقدمة بموضوع الذكاء الاقتصادي، وإنشاء مؤسسات ووكالات خاصة بتزويد المؤسسات بالمعلومات الضرورية واللازمة.
- ✓ نقص الدراسات والأبحاث العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع خاصة باللغة العربية.

✓ كما تكمن الأهمية الخاصة لهذه الدراسة في إبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 5. أهداف الدراسة:

- ✓ إزالة الغموض عن المفهومين بطرح المفاهيم ذات الصلة بهما ومحاولة التوسع في ذلك.
- ✓ معرفة مدى إدراك المؤسسة لأهمية الذكاء الاقتصادي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها.
- ✓ لفت أنظار الباحثين لأهمية هذا الموضوع واستكمالها بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية.
- ✓ محاولة ضبط مصطلح الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالقدرة التنافسية.
- ✓ معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية حول الذكاء الاقتصادي من خلال اسقاط الدراسة على قطاع خدماتي في الجزائر المتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل الوقوف على مدى تأثير أسلوب الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية.

#### 6. منهج الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة تم اتباع مناهج التالية:

- المنهج الوصفي: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول من أجل وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي باعتباره المتغير المستقل والقدرة التنافسية باعتبارها المتغير التابع ووصف العلاقة بينهما.
- المنهج التحليلي: تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الفصل التطبيقي لتحليل وتفسير المعلومات المتحصل عليها بعد جمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبيان وذلك من أجل معرفة أثر الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية، وقصد الاجابة على الاشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات استخدمنا برنامج (SPSS) كونه الأنسب لمعالجة بيانات الاستبيان.

#### 7. حدود الدراسة:

ارتبطت الدراسة بحدود مكانية وزمانية كالتالي:

**الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس.

**الحدود الزمانية:** لقد تحددت المدة الزمنية لهذه الدراسة ب 4 أشهر، حيث بدأت هذه الدراسة ابتداء من الجانب النظري في شهر فيفري 2023 الى غاية الوصول الى النتائج والإستنتاجات بعد التطرق الى الجانب الميداني في نهاية شهر ماي 2023.

## 8. الدراسات السابقة:

من خلال البحث على المصادر التي عالجت موضوع الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية تم الحصول على عدة دراسات سابقة من بينها ما يلي:

دراسة أحمد بوريش (2019/2018): جاءت هذه الدراسة بعنوان "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أسلوب الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية ان لم تكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية. وذلك من خلال دراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الأعمال. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين متغيرات الادارة الاستراتيجية ومتغير مواجهة التحديات واستغلال الفرص اتضح أنها علاقة غير حقيقية بعد تدخل متغير الذكاء الاقتصادي حيث أصبحت العلاقة بين المتغيرين علاقة متوسطة تقدر ب 41,4% بمستوى ذو دلالة إحصائية Sig=0.048 أي أقل من 5%. وعليه تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على أنه وجود التكامل بين الذكاء الاقتصادي والادارة الاستراتيجية ضروري من أجل مواجهة التحديات واستغلال الفرص.

دراسة نسرين مغمولي (2016/2015): جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية ان لم يكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة. وتوصلت الدراسة الى نتائج أقرت بوجود علاقة إرتباط قوية جدا قدرت ب 0.980 وعلاقة تأثيرية بسيطة ومتعددة بين معايير نظام الذكاء الاقتصادي (يقظة استراتيجية، حماية الارث المعلوماتي ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دوليا كما أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين استجابات المبحوثين حول أثر نظام الذكاء الإقتصادي على رفع تنافسية المؤسسة دوليا تعزى للمتغيرات الوظيفية و الشخصية.

دراسة سعيد بن دنيدينة (2020/2019): جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده في تحسين الأداء المستدام الذي يعكس متطلبات التنمية المستدامة، من خلال مختلف المؤشرات الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود دور بارز للذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

### وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اظهارها لدور الذكاء الاقتصادي ما لم تتناوله العديد من الدراسات وربطه بالمتغير التابع القدرة التنافسية، على اعتبار أن الذكاء الاقتصادي أحد أهم الآليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق قدرة تنافسية.

### 9. هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف التي بنيناها في البداية قمنا بدراسة الواقع من خلال إعطاء مجموعة من الفرضيات واختبار مدى صحتها، وبذلك شمل بحثنا فصلين الفصل الأول (جانب نظري) والفصل الثاني (جانب تطبيقي) إضافة للمقدمة العامة والخاتمة العامة التي تحتوي ملخصا لأهم النتائج المتحصل عليها وبعض التوصيات.

- ففي الفصل الأول: تطرقنا الى الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية، وكان هذا ضمن أربعة مباحث أساسية.
- أما الفصل الثاني: قمنا من خلاله بإسقاط المعطيات النظرية على حالة المؤسسة قيد الدراسة " اتصالات الجزائر"، إذ قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول لمحة أو نبذة عامة حول المؤسسة محل التبرص، أما المبحث الثاني عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثالث سيتم التطرق فيه إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

### 10. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة الحصول على المراجع التي تركز على دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية.
- ✓ صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت الموضوع بكفئته.
- ✓ صعوبة الحصول على موافقة المؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية فيها.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من قبل المسؤولين وذلك نظرا للخلفية السائدة في أذهانهم على أنها إفشاء لأسرار المؤسسة.

# الفصل الأول: الإطار

النظري للذكاء الاقتصادي

والقدرة التنافسية

### تمهيد:

يشهد العالم اليوم على جميع المستويات تحولات جذرية جعلت الدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص تسعى للبحث عن طرق وآليات جديدة لمواكبة هذه التطورات وذلك من أجل مسايرة كل ما هو جديد من جهة، والحفاظ على مكانتها واستمراريتها من جهة أخرى.

لذلك أصبح من الضروري على رؤساء هذه المؤسسات الاستعداد للتعامل مع هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل التحكم في المعلومة واستعمالها كأداة لتحقيق القدرة التنافسية.

ولتحقيق هذه الغاية فأنهم مطالبون بالاعتماد على ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الذي يعتبر شكل من أشكال التطور الاقتصادي باعتباره ثمرة من ثمار اقتصاد المعرفة، حيث يهدف الى التحكم في المعلومة ويحافظ عليها كذلك يساعد في اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق القدرة التنافسية.

وفي هذا الفصل سيتم الامام بمختلف جوانب التي تخص الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية.

حيث قسمنا هذا الفصل الى أربعة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي**

**المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي**

**المبحث الثالث: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية**

**المبحث الرابع: الربط بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية**

### المبحث الأول: ماهية للذكاء الاقتصادي

يعد مصطلح الذكاء الاقتصادي من بين المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا باقتصاد المعرفة حيث أصبح يحظى باهتمام كبيرا نظرا لتزايد مكانته وأهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أو بالنسبة للاقتصاد الكلي للدولة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى أهم مفاهيم الذكاء الاقتصادي التابعة لأهم المفكرين والباحثين، وإبراز أيضا خلفية عن أهم خصائص وأهداف الذكاء الاقتصادي.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

ترى الجمعية البرلمانية الفرنكفونية أن أصل هذا المصطلح ليس فرنسيا، إذ أن البريطانيون يتحدثون عن "ذكاء الأعمال" والأمريكيون تحدثوا عن "الذكاء التنافسي" في الواقع هناك عدة تعريفات للذكاء الاقتصادي الذي شكل موضوعا للعديد من النقاشات.<sup>1</sup> لذلك سنحاول التعرف على أهم الإسهامات التي أتت لتقديم تصور لهذا المصطلح من خلال التعريفات التالية:

يعرف (Harold Wilensky) الذكاء الاقتصادي على أنه: " نشاط لمعالجة مشكلة جمع وتجهيز وتحليل للمعلومات المطلوبة وإيصالها بعملية صنع القرار ".<sup>2</sup>

أما (Martre Henri) يعتبر أول من قدم تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من خلال تقرير Martre الذي تم اعتماده من خلال أعمال المحافظة العامة للتخطيط الفرنسية حيث تم تعريفه على أنه: " هو مجموعة النشاطات المنسقة للبحث عن المعلومة، النافعة، ومعالجتها وتوزيعها على الفاعلين الاقتصاديين بهدف استغلالها. هذه النشاطات تتم بصفة قانونية، مع جميع ضمانات الحماية اللازمة لحفظ تراث المؤسسة وضمن أحسن الظروف للنوعية والآجال والتكاليف " <sup>3</sup>

تعريف (Revelli C) الذكاء الاقتصادي عبارة عن " عملية جمع، معالجة ونشر المعلومة التي تعمل على تقليل نسبة الالايقين في عملية أخذ كل قرار إستراتيجي "<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Jean-Pierre Dufau, " **l'intelligence économique** ", Rapport établi en application de l'article 12.7 du règlement et présenté à la Commission de la coopération et du développement document N°19 XXVIème, Dakar, 6 au 7 juillet 2010, P 02.

<sup>2</sup> Hany m. elshamy, " **Economic Intelligence: theory and applications** ", international conference on business intelligence and knowledge economy, al\_zaytoonah university, Jordan, 23-26 April 2012, P 154.

<sup>3</sup> Martre Henri, " **Intelligence économique et stratégie des entreprises** ", rapport du Commissariat général au plan, la documentation Française, France, 1994, P11.

<sup>4</sup> Amos David, " **L'IE et les systèmes d'Informations : problématiques et approches de solutions** ", P 02 voir : <https://hal.inria.fr/inria-00000255/document> visité le 15/02/2023 à 16 :00

أما (Philippe clerc) فيرى أن الذكاء الاقتصادي هو "مجموعة الأعمال المتناسقة من بحث، معالجة وتوزيع حماية المعلومة المفيدة بهدف استغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين الذين يحصلون عليها بكل مساواة. ونضيف مختلف أعمال اليقظة وحماية الموروثات خاصة بإدماج إستراتيجيات التأثير والحقائق الثقافية الخاصة بكل مؤسسة وكل منطقة"<sup>1</sup>

عرف (Alain juillet) المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي لدى الوزير الأول الفرنسي على أنه « التحكم في المعلومة الإستراتيجية و حمايتها و التي تعطي الأولوية لرئيس المؤسسة لتحسين قراره وللمعلومة ثلاث أهداف : التنافسية للنسيج الصناعي ، أمن الاقتصاد و المؤسسات، وتقوية تأثير دولتنا ». <sup>2</sup>

أما (Michael Porter) كان له دور في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي إذ قال عليه أنه " يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم ". <sup>3</sup>

تعريف (Ph. Baumard) حيث قال أن " الذكاء الاقتصادي هو أكثر من فعل الملاحظة ولكن تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات، هدفه يرتبط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية والاستراتيجية للمؤسسة، هو وسيلة للاتصال بين عمل ومعرفة المؤسسة ". <sup>4</sup>

أما (Besson B.& J.C Possin) عرفاه على أنه " القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المحزنة من طرفها ". <sup>5</sup>

تعريف (Bruno Martinet, Yves\_ Michel Marti) يعرفان الذكاء الاقتصادي على أنه " القدرة على ضمان البيئة (بيئة المؤسسة) المرتبطة بالقدرة على معرفة وفهم البيئة ". <sup>6</sup>

<sup>1</sup> أحمد بخوش، "دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 39.

<sup>2</sup> الحاج سالم عطية، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، مارس 2018، ص 280.

<sup>3</sup> Djibril diakhate, " **des cours en veille stratégique** ", 2010-2011, P 08, voire : [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf) visité le 23/02/2023 à 14.00

<sup>4</sup> لامية حليمي، "دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 50.

<sup>5</sup> أحمد ميلي سمية، فاطمة دغفل، "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، مداخلة بعنوان واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 4.

<sup>6</sup> Bruno Martinet et Yves Michel Marti, " **Intelligence Economique, les yeux et oreilles de l'entreprise** ", édition organisation, paris ,1995, P12.

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية

تعريف l'ADBS عرفت الذكاء على أنه "الذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة تصورات، أدوات، منهجيات وتطبيقات تسمح بوضع علاقة وبطريقة ملائمة تشمل مختلف المعارف والمعلومات من أجل السيطرة وتطور الديناميكية الاقتصادية، هذه العلاقة تتضمن على وجه الخصوص:<sup>1</sup>

• تطوير الموارد البشرية.

• معالجة وتحليل المعلومة والمعرفة الموجهة نحو أهداف عملية.

• حركية فعالة للمعلومات والمعارف على مستوى المنظمة المعنية.

تعريف l'AFDIE للذكاء الاقتصادي بأنه "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة"<sup>2</sup> ويمكن تلخيص مختلف هذه التعاريف في الجدول الموالي:

### جدول رقم (1): ملخص أهم تعاريف الذكاء الاقتصادي

الكاتب	خاصية التعريف
Harold. Welsenky	أهم ميزة في الذكاء الاقتصادي هي الاعتماد على مصادر مشروعة للمعلومات
Henry.martre	الذكاء الاقتصادي هو عملية متعددة الخطوات مفادها الاستغلال الأمثل للمعلومات من أجل تحقيق الأهداف
C.Reveli	الذكاء الاقتصادي يقلل من عدم اليقين في عملية اتخاذ القرار
Philippe clerc	الذكاء الاقتصادي يشمل اليقظة، حماية الممتلكات، الإدماج الاستراتيجي للتأثير
Alain juillet	الذكاء الاقتصادي هو التحكم في المعلومات من أجل المنافسة والأمن
Michael Porter	تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الركائز التي يشملها الذكاء الاقتصادي ، والتي تزود صانعي القرار بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
Ph. Baumard	يعتبر الذكاء الاقتصادي فعل هجومي ودفاعي في نفس الوقت
Besson B.& Possin J.C	أساس الذكاء هو ضمان الحماية لكل مراحل اعداد المعلومة وحماية ممتلكات المؤسسة.
B.Martinet&Y.M.Marti	الذكاء الاقتصادي هو القدرة على تأمين البيئة المحيطة
ADBS	الذكاء هو العلاقة بين المعارف والمعلومات لتطوير الديناميكية الاقتصادية
AFDIE	الذكاء هو الأساس لتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرار.

المصدر: من إعداد الطالبان انطلاقا من تعاريف الذكاء الاقتصادي أعلاه.

<sup>1</sup> Définitions de l'intelligence économique, voir :

<https://www.actulligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique/> visité le 23/02/2023 à 15 :32

<sup>2</sup> Alain juillet, " **Modèle d'intelligence économique** ", édition economica, Paris ,2004, P04.

ومن خلال التعريفات التي طرحها العديد من الكتاب في هذا المجال، نلاحظ أن جوهر الذكاء الاقتصادي هي المعلومة، والأساس الذي يعمل من خلاله هي البيئة التي تعتبر السبب أو الدافع لوجوده. واستنادا الى مختلف التعريفات السابقة يمكن القول إن الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن نظام لمراقبة بيئة المؤسسة، مما يتيح لها تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وذلك من خلال سلسلة من الأنشطة المتعلقة بالبحث والمعالجة ونشر المعلومات المفيدة التي تتعلق بمحيط المؤسسة بطرق رسمية وضمن إطار قانوني من حيث الجودة والتكلفة والزمن، يساعد المؤسسات والدول على اتخاذ القرارات الصحيحة وتعزيز قدرتها التنافسية.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن الذكاء الاقتصادي وتطوره

بعد التطرق في المطلب السابق الى تعريف مفهوم الذكاء الاقتصادي سنحاول في هذا المطلب مراجعة

تطور الذكاء الاقتصادي عبر بلدان العالم وكيفية التعايش معه.

ارتبط ظهور فكرة الذكاء الاقتصادي وتطوره ارتباطا وثيقا بالدول الصناعية وتاريخها السياسي، خاصة عندما ظهرت اقتصاديات السوق، وقد أوضح Fernand Braudel في الكثير من أعماله حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 15 الى 18، أن التنافس بين المدن في شمال إيطاليا وفنلندا كان بداية الهجومات الاقتصادية.<sup>1</sup>

#### 1. بريطانيا: من الذكاء العسكري الى الذكاء التسويقي الى ذكاء الاعمال:

كانت بريطانيا القوة الرائدة في العالم خلال الثورة الصناعية، ان المكانة التاريخية التي اكتسبتها في مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها أهمية بالغة، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة الى عدة انتصارات حققتها كاحتكارها لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية، وهذا كله بفضل عمليات الخدمات المعلوماتية، وبالتالي كانت اول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها، إذ ان الذكاء الاقتصادي نابغ من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من اجل اكتشاف نقاط القوة و ضعف الخصم، ومن ثم تحليلها من اجل الاستعداد الجيد لمواجهة، بريطانيا من خلال فترة استعمارها كانت تحصل على معلوماتها عن منطقة البحر المتوسط وغير ذلك من اسرارها من البندقية. أدى هذا التطور المعلوماتي في المجال العسكري تدريجياً إلى إنشاء خلايا خاصة ب" الذكاء التسويقي" داخل المؤسسات، لقد أصبح علماً معتمداً مثل أي علم إداري آخر، وكان عمله في بريطانيا عن طريق الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية، ثم تغيير مصطلح "الذكاء التسويقي" الى "ذكاء الاعمال" الذي هو أكثر دلالة وقربا من الذكاء الاقتصادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجاة بوزادة، طافر زهير، "التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، أوت 2018، ص 190.

<sup>2</sup> H. Martre, " Intelligence économique et stratégie des entreprise ,"Op.cit, p p: 23\_25.

2. اليابان: الذكاء الاقتصادي مصدره الذكاء العسكري:

في سنة 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، تعتبر الدولة الأولى التي تعتمد على تبادل المعلومات كأساس لتطويرها، تم ذلك من قبل وزارة التجارة الدولية والصناعة والتي تعتبر أساس المعرفة والقاعدة الأولى للمعلومات على مستوى البلاد، وفي عام 1958 قام Luhn بوضع مصطلح للذكاء تحت اسم ذكاء الأعمال.<sup>1</sup>

3. دراسة ثنائية اليقظة والذكاء: في سنة 1967 كان "F.J.Aguilar" من الأوائل الذين درسوا ظاهرة الذكاء و اليقظة ، فمنذ 1963 قسم اليقظة الى نوعين:<sup>2</sup>

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

4. اهتمام الذكاء التنظيمي بالذكاء الاقتصادي:

وفي عام 1967 كان اول تعريف للذكاء الاقتصادي من طرف «Harold Wilensky»، في كتابه الذكاء التنظيمي، وبالنسبة له فإن الذكاء الاقتصادي كمجال وسياسة للبحث عن المعلومات بهدف استخدامها في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>

5. الو.م. أ: تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" الى "ذكاء الاعمال":

اما في الولايات المتحدة الامريكية وفي عام 1980 ونتيجة لتطور الأسواق بواسطة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد اقترح "بورتر" والذي يعمل أستاذا في جامعة "هارفارد" اول نموذج للذكاء الاقتصادي والذي تجاوز فيه جمع المعلومات الى ذكاء، ولا يقتصر على مجال المنافسة فقط بل يتعدى ذلك الى مجالات المؤسسات كافة، وبالتالي تحويل المعلومات الى ذكاء أي إعطاءها معنى، ثم شيئا فشيئا تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" الى "ذكاء الاعمال" من اجل ان لا يختص فقط بمجال المنافسة وإنما كل مجالات المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، "الذكاء الاقتصادي المدخل الحديث للاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص36.

<sup>2</sup> Ali smida et emna ben romdhane, "les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique", université paris 13, page 02 voir : [https://www.researchgate.net/publication/228460689\\_Les\\_determinants\\_culturels\\_des\\_pratiques\\_de\\_veille\\_strategique](https://www.researchgate.net/publication/228460689_Les_determinants_culturels_des_pratiques_de_veille_strategique) visité le 25/02/2023 à 15 :00

<sup>3</sup> محمد قادري، "إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد2، العدد2، المركز الجامعي زبانه غليزان / الجزائر، 2018، ص50.

<sup>4</sup> أسماء فيلاي، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2013، ص22.

6. فرنسا:

في نهاية الثمانينات كان أول ظهور لمفهوم اليقظة وفي 1990 كانت بداية ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في فرنسا،<sup>1</sup> وفي سنة 1992 أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجي (ADIT)، والتي تهدف الى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية. وفي سنة 1994 نشر Marter تقرير بعنوان «Enterprise» «intelligence économique et strategies des Entreprises»، والذي يعتبر بمثابة أول الكتابات والقرارات التي تصدر حول مفهوم وضرورة الاعتماد على الذكاء الاقتصادي من اجل تطوير النشاط الاقتصادي، والتنافسية المؤسسات الفرنسية.

وفي 2002 أدمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.<sup>2</sup> وفي سنة 2003 قام «Caryon» بمجموعة من الأفكار و الرؤى الجديدة حول الذكاء الاقتصادي وذلك في التقرير الذي رفعه الى وزير الأول في فرنسا آذاك «Jean- pierre Raffarin»، حيث يركز هذا التقرير على خمسة محاور أساسية هي:<sup>3</sup>

○ المنافسة؛

○ التكوين في الذكاء الاقتصادي؛

○ الأقاليم والذكاء الاقتصادي؛

○ مراجعة سياسية التأثير؛

○ الفاعلين في الذكاء الاقتصادي وميادين تطبيقه.

وفي سنة 2004 قام «juillet» بأبحاث حول الذكاء الاقتصادي وأكد ان هذا الأخير وضع من اجل حماية المعلومات الاستراتيجية التي تعطي الامكانية لقادة المنظمات في تحسين نوعية القرارات المتخذة، وأكد في نفس الصدد 90% من المعطيات والمعلومات التي تفيد في ازدهار المنظمات سهلة وليست صعبة المنال. وفي 16 سبتمبر 2005 قامت وزارة الداخلية بإرسال منشور لولاية المناطق حول الذكاء الاقتصادي المطبق يتضمن رسمية تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي. وفي جوان 2008 الكتاب الأبيض للدفاع والحماية الوطنية يقترح خلق

<sup>1</sup> أسماء فيلالي، مرجع سبق ذكره، ص23.

<sup>2</sup> لطيفة قرين واخرون، "الذكاء الاقتصادي بين المفاهيم الأساسية والية التطبيق"، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد3، اوت 2018، ص136.

<sup>3</sup> Frédérique peguiron, "application de l'intelligence économique dans système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs", thèse doctorat aux sciens de d'informationet de la communication, université nancy2, 2006, p36

## الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية

مديرية مركزية للمعلومات الداخلية والذي مهمته حماية الإرث المادي وغير المادي للقطاع الاقتصادي الفرنسي (المؤسسات، المخابر، مراكز الدراسات والبحث). وفي سنة 2009 تم الاطلاق العملياتي لمديرية المركزية للمعلومات الداخلية وتفعيل إدارة مقاطعة المعلومات الداخلية.<sup>1</sup> ومن خلال ما سبق نلخص النشأة التاريخية للذكاء الاقتصادي في الجدول التالي:

جدول رقم (2): التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

التاريخ	الدولة او الكاتب	ظهور او تطور المفهوم
1870	بريطانيا	من الذكاء العسكري الى الذكاء التسويقي الى ذكاء الاعمال
1950	اليابان	ظهر الذكاء الاقتصادي الذي مصدره الرئيسي هو الذكاء العسكري
1958	Luhn	ظهر مصطلح "ذكاء الاعمال"
1963	F.J.Aguilar	دراسة ثنائية "اليقظة و الذكاء"
1967	Harold Wilensky	أعطى التعريف الأول للذكاء الاقتصادي
1980	الولايات المتحدة الأمريكية	تطور مفهوم "الذكاء التنافسي" الى "ذكاء الاعمال" بالو.م. أ
نهاية 80	فرنسا	أول ظهور لمفهوم اليقظة
1990	فرنسا	ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في فرنسا
1992	فرنسا	الترسيخ الرسمي لنظام الذكاء الاقتصادي
1994	فرنسا	أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي من طرف المحافظة العامة للتخطيط
2002	فرنسا	تم تحرير تقرير عن الذكاء الاقتصادي
2003	فرنسا	• نشر تقرير للذكاء الاقتصادي والتنافسية • تعيين مسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي
2005	فرنسا	تعميم جهاز الذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي.
2009	فرنسا	تم اطلاق المديرية المركزية للمعلومات الداخلية .

مصدر: من إعداد الطالبتين حسب البيانات السابقة

<sup>1</sup> سناء رحمانى، حدة بلبول، "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة"، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص5.

المطلب الثالث: خصائص، أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بإبراز خصائص والأهمية التي يكتسبها مصطلح الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم التي يتميز بالتغيير ومن ثم تقديم الأهداف الذي يسعى الى تحقيقها.

أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي

مع ظهور العولمة، وانتشار المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بكيفية جمع المعلومات واستغلالها، وقع الكثير من الخلط بين هذه المصطلحات، لهذا كان من الضروري إبراز أهم خصائص الذكاء الاقتصادي من أجل تفرقة عن غيره<sup>1</sup> ومن بين الخصائص الذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي :

1. يهتم بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية به انطلاقاً من القاعدة (المستوى الداخلي للمؤسسة) مروراً للمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية) وصولاً الى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) ثم المستويات المتعددة الجنسيات (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة).<sup>2</sup>

2. يقوم الذكاء الاقتصادي بدمج المعارف العلمية و التقنية و الاقتصادية و القانونية، كذلك يمتاز بالسرية في نشر المعلومات وكيفية الحصول عليها بطريقة قانونية.<sup>3</sup>

3. يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين:<sup>4</sup>

أ. **خاصية هجومية:** تتجسد في حسن استغلال المعلومات المفيدة في اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.

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

<sup>1</sup> لطيفة قرين وآخرون، "الذكاء الاقتصادي الدفاعي وأهميته في المؤسسة مع الإشارة لمؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد3، جامعة طاهري محمد بشار /الجزائر، أكتوبر2019، ص695.

<sup>2</sup> خالد قاشي، دية رافع، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة البلدة02، 2015، ص151.

<sup>3</sup> وصال عبد الله حسين، ببداء ستار لفتة، عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية(gafs)، المجلد 14، العدد 47، جامعة بغداد، 2019، ص6.

<sup>4</sup> ابوبكر خوالد، خير الدين بوزرب، "الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية"، المجلد الثالث، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، سبتمبر 2017، ص ص: 38-39.

كذلك من بين الملامح الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرار؛
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، والجامعات، والإدارات المركزية والمحلية؛
- إدماج ممارسات جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية، والتقنية، والاقتصادية، والقانونية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

### ثانيا: أهمية الذكاء الاقتصادي:

في ظل تسارع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وزيادة درجة النشاط الاقتصادي، أصبحت معظم المؤسسات تسعى الى رفع مستوى قدرتها التنافسية ومحاولة إيجاد أحدث الطرق لجذب العملاء، وذلك عن طريق تقديم خدمات جيدة وجديدة، كشرط من شروط الاستمرارية في العمل، حيث يتطلب هذا العمل اتخاذ قرارات سريعة، حاسمة من اجل الاستجابة لهذه التغيرات الغير متوقعة وهكذا تخضع المنظمات لضغوط هائلة من طرف المنافسين.

ومن هذا المنطق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم الذكاء الاقتصادي المتمثلة في:<sup>2</sup>

1. تطوير منتجات جديدة: لأن دخول منافسين جدد كل وقت يؤدي الى تهديد المؤسسات العاملة في السوق، ولذلك فالذكاء يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي الى العمل على الاختراع والابداع وفق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة.
2. اتخاذ القرارات: يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار، تغيير الاستراتيجية أو مواجهة المنافسين والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار الذي يمكن من تقليل المخاطر، لأنه يعمل على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي على أساسها (المعلومات) يتم اتخاذ القرارات.
3. يقود للأداء الناجح: ذلك لأن الذكاء الاقتصادي من طرقه القياس المقارن Benchmarking الذي يقوم على دراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية للمنافسين، حيث أثبتت هذه الطريقة أهمية الميزة التنافسية التي

<sup>1</sup> آمنة تيطراوي، عائشة بن عثمان، "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص6.

<sup>2</sup> Bruno Martine, Yves Michel Marti, "l'intelligence économique les yeux et oreille de l'entreprise", op.cit, P P :13-15.

تعتبر أحسن تكوين وتغيير للنقل والتعلم من الآخرين، كما أن دراسة طرق إنتاج للمنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية وتفاذي الخسائر المالية.

4. أحسن بيع للمبيعات: يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة للبائعين، لأن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات إذ لم تعرف وتكون على دراية بما يقدمه المنافسون وي طرحونه للسوق سواء من حيث الكم أو الكيف، ومنه فإن الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات وتوقع الأرباح.
5. الحصول على ميزة تنافسية: الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة، هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث شبكة الذكاء الاقتصادي يمكن أن تعطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي ترتبط دائما بالذكاء لأنه حتى يستطيع المنافسون الوصول الى مستواها يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة.

ويعمل الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة على ما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق قدرة للمؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة التي تواجهها.
- الحصول على حصة سوقية أكبر والأرباح من خلال توسيع نشاطاتها.
- تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة والسيطرة على كلفتها وأسعارها وتوفيرها للعملاء في الوقت والمكان والنوعية المناسبة.
- تفعيل دور العاملين وزيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة ورفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة.
- السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية والبشرية والتكنولوجية مما ينعكس على الارتقاء بالفعالية وتعزيز البقاء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية المختلفة لبناء السمعة والصورة الجيدة للمنظمة.

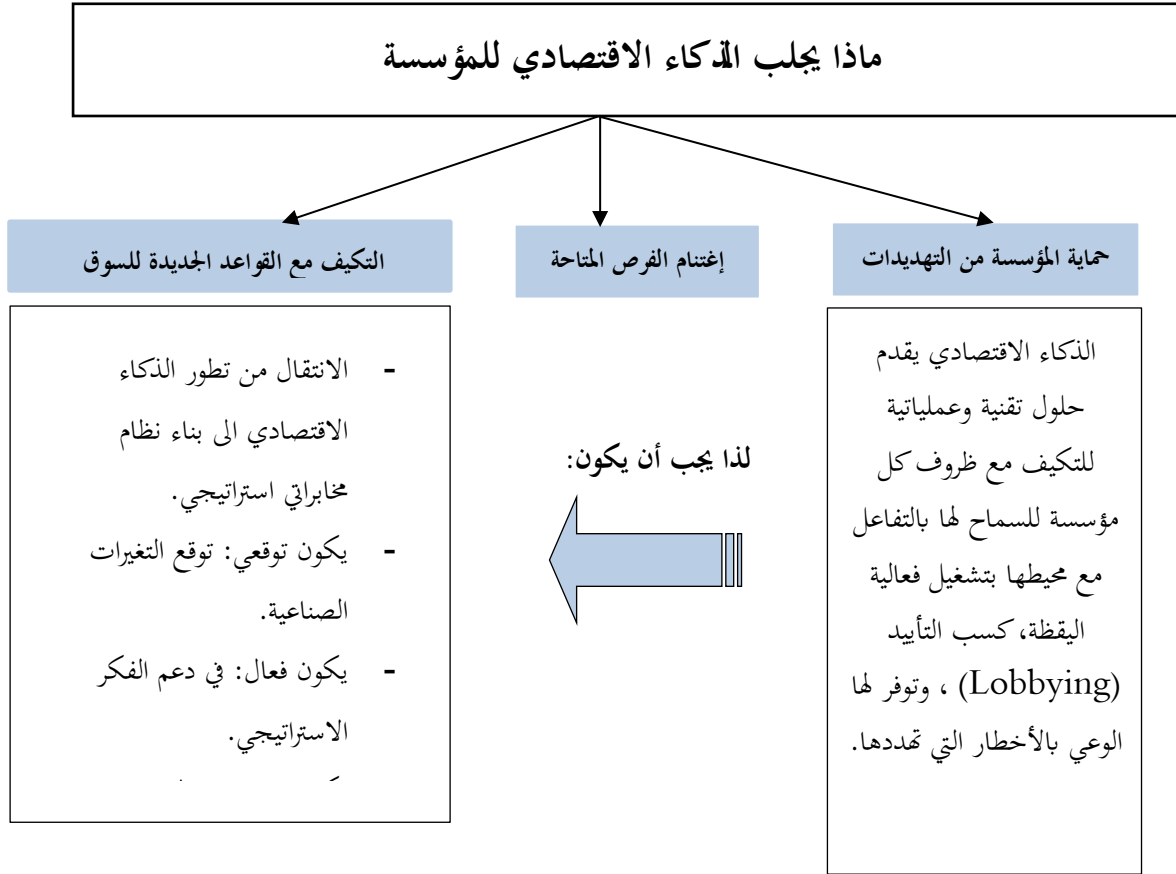
ويكمن أهمية الذكاء الاقتصادي كذلك في:<sup>2</sup>

- دفع المؤسسة الى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل؛
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
- مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف المخاطر والتهديدات التي سوف تواجهها في مجالها؛

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء سكر، "دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 15.

<sup>2</sup> عمر شريف، بولعيد بلوج، "الذكاء الاقتصادي واستراتيجية الطاقة الشمسية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد: 30، جامعة محمد خيضر بسكرة، ماي 2013، ص ص: 399-400.

- تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية؛
  - خلق ثقافة تنافسية على كافة مستويات المؤسسة ما من شأنه جعل المؤسسة في حالة طوارئ دائمة وتحمل أفرادها لمسئولياتهم كاملة في مقابل مواجهة التحديات الإستراتيجية للمؤسسة.
- والشكل التالي يوضح بشكل أوسع أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة:
- الشكل رقم (1): أهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



المصدر: محمد كنوش، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 13، 2015، ص 99.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (01) أن الذكاء الاقتصادي يساعد المؤسسة على سهولة وسرعة تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها من خلال توفير المعلومات المفيدة لمتخذي القرار لاستغلالها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يحقق السبق والتفوق للمؤسسة.

ثالثا: أهداف الذكاء الاقتصادي

هناك عدة أهداف للذكاء الاقتصادي نذكر منها: <sup>1</sup>

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

2. **الذكاء الاقتصادي والتأثير على بيئة المؤسسة:** الذكاء الاقتصادي كآلية دفاعية بالنسبة للمؤسسة عند مواجهتها لمختلف التهديدات البيئية، فالذكاء الاقتصادي يمتلك الأدوات والأساليب التي تساعد على التحكم والسيطرة على البيئة ومتغيراتها من خلال إمكانية تغييرها أي البيئة، وجعلها ملائمة وامكانيات المؤسسة. إضافة الى ذلك، فإن أساس عمل الذكاء الاقتصادي هو جعل المؤسسة هي التي تحدد قواعد اللعبة التنافسية، ولهذا كما تمت الإشارة اليه الذكاء الاقتصادي يستخدم تقنيات دفاعية وهجومية في نفس الوقت معتمدا طبعاً على المصدر الاستراتيجي لهذه الإجراءات والمتمثل في المعلومة.

ويمكن القول أن الذكاء الاقتصادي كآلية يهدف الى: <sup>2</sup>

أ. **الرؤية الجيدة لفهم جيد:** يوفر الذكاء الاقتصادي للمسيرين ومتخذي القرار أدوات للكشف على المعلومات المهمة والحيوية، والتعلم أكثر على عملية الحصول على المعلومات بكفاءة وفعالية.

ب. **الفهم الجيد لرد فعل جيد:** الذكاء الاقتصادي يساعد المسير على اتخاذ القرار في الوقت المناسب لفهم أفضل للمضمون الوطني والدولي من خلال ترتيب الأولويات، هذه الأولويات يجب أن تتوافق مع الوسائل المستخدمة.

ت. **رد فعل جيد لإدارة جيدة:** العناصر التي تسهم في ردود أفعال جيدة من قبل المسير تتمثل في الوقاية أو مواجهة الهجمات التنافسية من خلال الاعتماد على وجود رؤية واضحة للمؤسسة تسمح بمعالجة او تفادي التهديدات.

<sup>1</sup> صونية بتغة، عبد الحميد برحومة، "مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2016، ص35.

<sup>2</sup> صونية بتغة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص: 115-116.

ث. إدارة جيدة لدعم المنافسة: يبقى الهدف الرئيسي بالنسبة للذكاء الاقتصادي، هو صناعة مؤسسة تنافسية، الأمر الذي يجعل المؤسسة قادرة على الحصول على المعلومات الضرورية، وبالتالي المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها.

### المطلب الرابع: مستويات الذكاء الاقتصادي

يصنف الذكاء الاقتصادي، وفق المتدخلين فيه تصاعديا، الى مستويين رئيسيين، هما:

#### أولاً: المستوى الجزئي (المؤسسة):

الذكاء الاقتصادي هو عملية تتجاوز إطار المؤسسة حيث يمكن أن يشمل المستوى المحلي، الوطني، أو الدولي، حيث تعتبر المؤسسة المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي، لأنه يمثل قبل كل شيء منهجا اقتصاديا يعمل على تحديد التهديدات والفرص التي تواجهها، عبر توريد المعلومة المفيدة لمتخذي القرار فيها، وفق مقاربتين لتسيير المعلومة، احدهما دفاعية تهتم بالحفاظ على الإرث المعلوماتي لها، والثانية هجومية تهدف الى دعم مركزها التنافسي.<sup>1</sup> وبالتالي يسمح تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي الى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

1. تفعيل نظام المعلومات؛
2. بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة؛
3. تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من اجل تسريع الاتصال؛
4. تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير.

#### ثانياً: المستوى الكلي (الدولة):

يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير، والحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة التكنولوجية ومراقبة وحراسة المنافس بتحسيس إطارات المؤسسات بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن العولمة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي تسابق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والتحكم

<sup>1</sup> منصف مقاويب، "الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقاربة جديدة لقرار ذكي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 21، ديسمبر 2009، ص 153.

<sup>2</sup> بوريش أحمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسيير يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة إبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019، ص 135.

فيها كمصادر الطاقة للوصول الى الأسواق الاستراتيجية، ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات.<sup>1</sup>

وبصفة أكثر تفصيلاً يتضح ان تجسيد نظام للذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي يساهم في:<sup>2</sup>

1. تعزيز تنافسية الدولة: فنظام الذكاء الاقتصادي الفعال يساهم بشكل مباشر في دعم عملية البحث والتطوير والارتقاء بنشاط الابتكار والابداع على مستوى الدولة، وهذا ما يسمح بمجاراة الدول الأخرى واقتناص الفرص والحصول على حصص من الأسواق العالمية، وتتم هذه المساهمة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الاستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.
2. تحسين الاقتصاد وأمنه: ان نظام الذكاء الاقتصادي يقوم على سياسة متينة مرتكزة على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل، وتيسير سبل التقدم والرفاهية للمجتمع، ومنع التهديدات الاقتصادية، وتعظيم التنافسية، وحماية الإرث المعرفي من الجوسسة الاقتصادية، وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع، وغيرها من المصالح الأساسية للأمة، أي حماية العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للوطن.
3. تحسين عملية اتخاذ القرار: يهدف الذكاء الاقتصادي أيضا الى تحسين جودة القرارات المتخذة على المستوى الكلي وذلك باستعمال نظم إدارة المعلومات، والتطبيقات التكنولوجية الحديثة بهدف تجميع، وتخزين، وتحليل، وتوفير البيانات والمعلومات، أي ان الذكاء الاقتصادي يقود الدولة الى اتخاذ افضل القرارات وذلك باستخدام المعلومات الدقيقة و المفيدة في الأوقات المناسبة، ويقوم الذكاء الاقتصادي بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في استخدام معلومات دقيقة و آنية وذات قيمة نوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه، وبيانات ذات اعتمادية كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناء على هذه المعلومات .

<sup>1</sup> مسعود ديلمي، "الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية"، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، 2008/11/27، ص18.

<sup>2</sup> أبو بكر خوالد، "نحو إقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر: تحليل الواقع، الجهود، والمعوقات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 9، 2018، ص 378.

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي

بعد أن تطرقنا لأهم المراحل التاريخية التي مر بها الذكاء الاقتصادي، والتعرف على أهم التعاريف والخصائص والأهداف المتعلقة بهذا المصطلح، سوف نحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على بعض العناصر التي تشكله من خلال تقسيمه الى أربعة مطالب أساسية، حيث خصصنا المطلب الأول لأبعاد الذكاء الاقتصادي، والمطلب الثاني لمراحله والثالث لوظائفه والرابع تمثل في نماذجه.

المطلب الاول: أبعاد الذكاء الاقتصادي

في هذا المطلب تم التطرق الى أبعاد الذكاء الاقتصادي في ظل هذا العالم المتغير، حيث تقوم عملية الذكاء الاقتصادي على الأبعاد التالية:

أولاً: اليقظة الاستراتيجية:

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

1. اليقظة: يمكن تعريفها على أنها " نشاط مستمر ومتكرر يهدف الى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور".<sup>1</sup>

2. اليقظة الاستراتيجية: لقد تعددت التعريفات حول هذا المصطلح حيث نذكر منها:

" هي عبارة عن مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب".<sup>2</sup> كذلك هي عبارة عن " نشاط لمتابعة شاملة وهادفة تسعى الى المساعدة في التوصل الى قرار لمواضع معقدة أو مشكلات يصعب حلها".<sup>3</sup>

وتمر اليقظة الاستراتيجية بعدة مراحل:

مرحلة الجمع: ويتم في هذه المرحلة تحديد عناصر البيئة المستهدفة بالمراقبة ونوعية المعلومات المطلوبة وفقاً للأهداف والحاجة وكذا القيام بعملية جرد المصادر الشرعية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المستهدفة، وضع خطة

<sup>1</sup> خالد أحمد علي محمود، "العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي"، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص133.

<sup>2</sup> حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص108.

<sup>3</sup> إلياس حديد حسيب، "أصول الترجمة - دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة -"، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2013، ص334.

مفصلة لليقظة تتضمن الوسائل التقنية توزيع المهام خطة العمل والميزانية، جمع كل ما أمكن من معلومات عن العناصر المستهدفة من المصادر المعينة تبعاً للخطة؛<sup>1</sup>

**مرحلة التحليل والتركيب:** بعد جمع المؤسسة لكم معين من المعلومات تأتي مرحلة تحليل وتركيب ما تم جمعه من خلال فرز وترتيب المعلومات للاحتفاظ بالملائمة والنافعة منها وترتيبها حسب أهميتها، تحليل المعلومات بتفسير دلالتها الحالية، والتنبؤ بآثارها المستقبلية وذلك بالاعتماد على الوسائل المتخصصة وقدرات الخبراء من داخل أو خارج المؤسسة، تركيب ما تم التوصل إليه من توجهات، قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية، وتكون ملائمة لحاجة المؤسسة؛<sup>2</sup>

**مرحلة النشر واتخاذ القرار:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نحصل على معلومات معالجة، لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذا فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومة لتصل الى متخذ القرار في المؤسسة، ثم تأتي الخطوة الأخيرة وهي التقييم ومراقبة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.<sup>3</sup>

ولليقظة الاستراتيجية دور مهم في الذكاء الاقتصادي إذ انها تقتضي تكامل أربعة نقاط أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

أ. التوقع: هي توقعات نشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

ب. الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، فالمنظمات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير اكتشاف فرص السوق.

ت. المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف نشاط التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

ث. التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاحات الآخرين، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسييرين.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخخم، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2012، ص350.

<sup>2</sup> وسام داي، "الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم"، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، 2015-2016، ص19.

<sup>3</sup> نوفيل حديد، رتيبة حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص193.

<sup>4</sup> مجدوب بحوصي، عمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، المجلد 1، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، 2017، ص221.

ثانياً: أمن وحماية المعلومات: تعرف على أنها مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها. ومنهم من يعرفها من ناحيتين فمن الناحية العلمية هي البحث في السياسات والاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها لحماية المعلومات من مختلف الاعتداءات التي قد تتعرض لها والمخاطر التي يمكن أن تهددها، أما من الناحية التقنية هي مجموعة الوسائل والتدابير والإجراءات التي يجب توفيرها لتأمين حماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

وفي تقرير صدر عن (CIGREF) تم تحديد أهداف سياسة حماية المعلومات كالتالي:<sup>2</sup>

1. حماية الأصول غير الملموسة للشركة.
2. تحديد التوجهات والأولويات العامة.
3. تطوير وتنفيذ وصيانة مستودع حماية المعلومات (السياسات والأدوار والمسؤوليات، والعمليات، والمعايير).
4. رفع الوعي وتنقيف الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
5. تحديد نقاط الضعف ذات الأولوية ومعالجتها؛ وضمان الامتثال والرقابة.

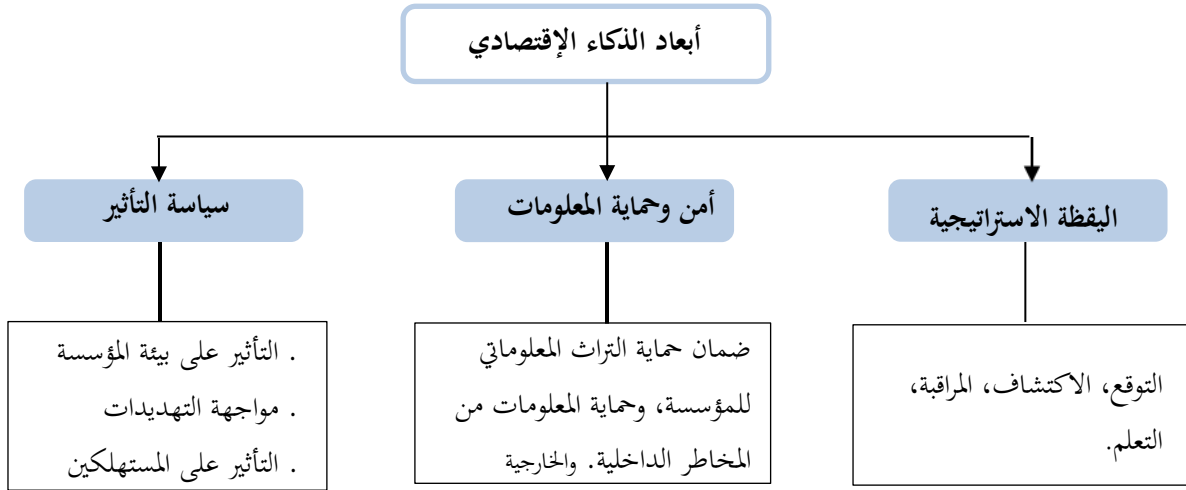
ثالثاً: سياسة التأثير: وهو استخدام المعلومات من قبل المؤسسة من أجل توسيع نفوذها في أسواقها، وهي عملية تتعلق بنشر المعلومات في بيئة المنظمة من أجل اتخاذ قرارات لصالح المنظمة أي العمل من أجل أن تأخذ البيئة قرارات لصالح المنظمة، باتباع استراتيجيات التأثير يمكن قادة المؤسسة من وضعها في أفضل مركز في أسواقها، وكسب صورة أحسن، و يشمل معظم إجراءات الاتصال الخاصة بالمؤسسة مع بيئتها، الدعاية وكسب التأييد، ويشمل كذلك تعزيز الصورة والتحضير لعمليات التسويق، وطرح منتجات جديدة، عدم اتقان إستراتيجيات الضغط و التأثير يؤدي بمسيري المؤسسة الى التفاعل بشكل متأخر أو خاطئ مع الهجمات التي لم يتم التمكن من التنبؤ بها بشكل مسبق<sup>3</sup>، مما سبق نستنتج أن:

<sup>1</sup> نبيل كنوش، مصطفى طويطي، "التحليل العملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد3، 2020، ص 86.

<sup>2</sup> CIGREF, "Protection De L'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques", paris,2008,P10.

<sup>3</sup> سعيد بن دنيدينة، "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020، ص9.

شكل (2): ملخص لأبعاد الذكاء الاقتصادي



مصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة.

### المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاقتصادي

إن مراحل الذكاء الاقتصادي يمكن حصرها في الحاجة للمعلومات وحيازة تلك المعلومات من مصادرها الرسمية وغير رسمية وبنها لغرض استخدامها في عملية اتخاذ القرار المناسب.

ولغرض توضيح مراحل نشاط الاقتصادي نستعرض اهم مراحلها بما يأتي:

**أولاً: تحديد الحاجة للمعلومات:** وتعد المرحلة الأولى لنشاط الذكاء الاقتصادي وهي لا تبدو بالمهمة الصعبة في اغلب الحالات ولكنها تستلزم المهارة في تحديد أي من المعلومات المفيدة التي تحتاج الحصول عليها، وهذا يتطلب وجود المتخصصين في مجال المعرفة للتمييز بين الكميات الهائلة من المعلومات المتداولة وفرزها، واختيار المعلومات التي تعد مفيدة لغرض تحليلها وبنها لاحقاً.<sup>1</sup>

**ثانياً: جمع المعلومات:** بعد تحديد الحاجة للمعلومات تبدأ المرحلة الثانية وهي جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من مصدرين هما:<sup>2</sup>

#### 1. المصادر الرسمية:

وهي المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الكتب والصحافة ومن وسائل الاعلام المتداولة فضلا عن الأقراص المضغوطة.

<sup>1</sup> كورش نور الدين، دفيش جمال، "واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية"، الملتقى الدولي الثامن حول الذكاء الاقتصادي وإدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الجبالي بونعامة، ص6.

<sup>2</sup> حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، جامعة وهران، 2012، ص ص:16-17.

### 2. المصادر الغير الرسمية:

ما تمتاز به هذه المصادر من المعلومات انما تتطلب جهدا شخصيا من الافراد العاملين في هذا المجال ومنهم المنافسين والموردين والمصادر الداخلية للمؤسسات، فضلا عن وجود معلومات مغلقة ومعلومات مفتوحة فالمعلومات المفتوحة يمكن الحصول عليها من المنشورات التجارية، اما المعلومات المغلقة يمكن الحصول عليها من التقارير ورسائل السفارات والقنصليات فضلا من المعلومات السرية التي تسعى المؤسسات للحصول عليها من دون الحصول على الموافقة الحكومات الأجنبية و التي يستحصل عليها من الأقمار الصناعية او عن طريق افراد من الرعايا الأجانب، وان ممارسة الذكار الاقتصادي يتطلب حماية المعلومات باستخدام المصادر القانونية وبالوسائل البشرية و التقنية.

**ثالثا: معالجة المعلومات:** ان معالجة المعلومات هي خطوة مهمة جدا بالنسبة لذكاء الاقتصادي، وهي تجعل

المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال حيث ان هذا الاجراء يعتمد أساسا قيمة المعلومة بالنسبة للمؤسسة خاصة اذا تعلقت بالقرارات الاستراتيجية، إذ يتم حيازة تلك المعلومات لغرض تحليلها بالشكل الملائم وترجمتها لتكون معلومة مفيدة وذات قيمة متخفية في الوثائق وتستخدم بذكاء في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

**رابعا: بث المعلومات:** يعد بث المعلومات خطوة أساسية في نظام الذكاء الاقتصادي لغرض اتخاذ القرارات كون المراحل الثلاث السابقة من تحديد وجمع ومعالجة المعلومات لا تعطي الفائدة المرجوة من تلك المعلومات وايصالها للمحتاجين اليها من متخذي القرار، وتلك المعلومات لا تكون لها قيمة ما لم يتم بثها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، لذا فان بث المعلومات يجب ان يستخدم بيقظة وذكاء، وان يقترن بتحويلها الى فعل لغرض تحقيق قيمة مضافة فضلا من ان المختصين في مجال الذكاء الاقتصادي، يجب ان يتسموا بالقدرة على اقناع الاخرين بهذه العملية وتوفير التقنيات التي تساعد على تطبيقها في المؤسسات وبالتالي تساهم بتحقيق الهدف وهو عملية اتخاذ القرار المناسب.<sup>2</sup>

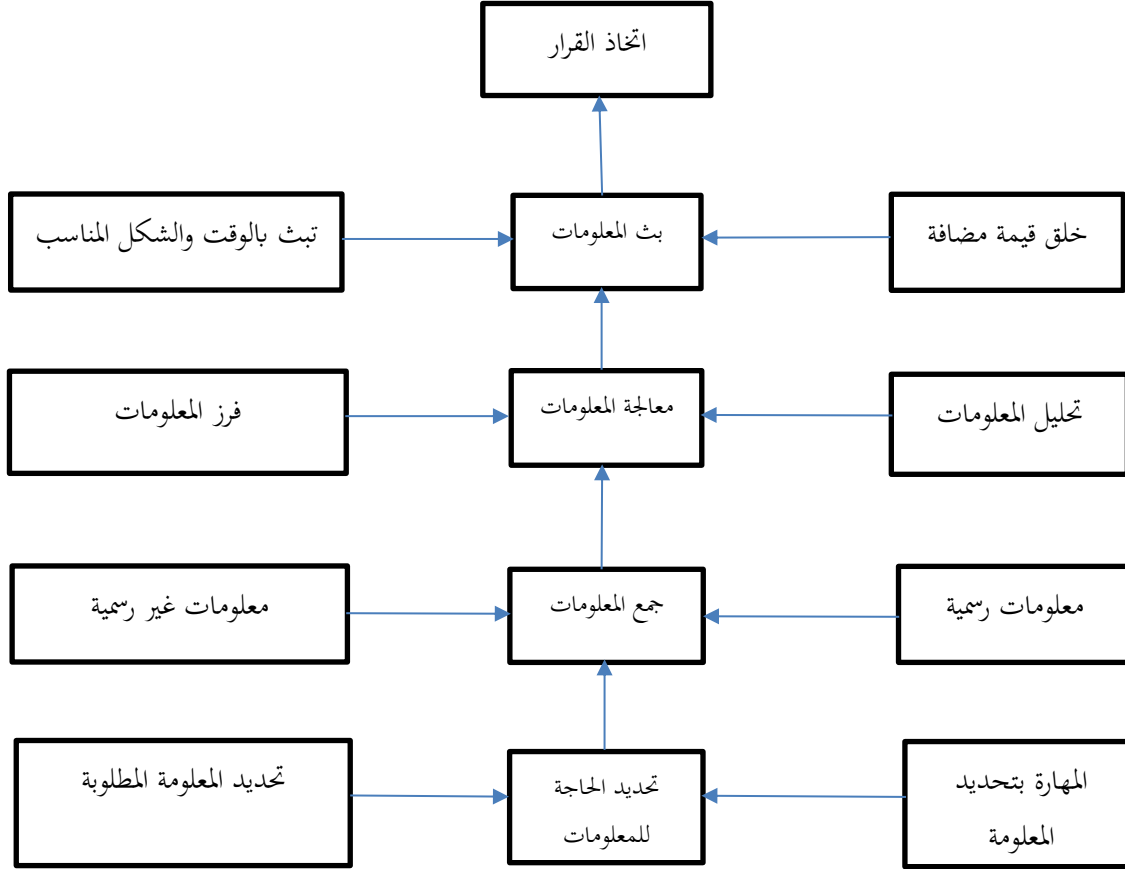
مما تقدم يتبين الترابط بين كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي فاذا تعذر تحديد الحاجة للمعلومة المطلوبة، تعني فقدان مرحلة من تلك المراحل وإذا كان مصدر المعلومات غير موثوق يعني لا مبرر للاستمرار، اما إذا كانت المعلومات كثيرة وضعيفة في أهميتها يعني ذلك التشويش وزيادة عدم اليقين، اما إذا كانت موثوقة المصدر فإنها تسهل

<sup>1</sup> سامية أنشاريري، "الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة تسويقية، جامعة أكلي محمد والحاج بالبوية، 2016-2017، ص 25.

<sup>2</sup> نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

عملية التحليل وتجعلها قابلة للاستخدام ومعلومة مفيدة تساهم فيما بعد في اتخاذ القرار، لذا فإن تلك المراحل تعد مترابطة مع بعضها بعض الغرض اتخاذ القرار الذكي اقتصاديا. ويعرض الشكل تلك المراحل:

شكل رقم(3): ملخص لمراحل الذكاء الاقتصادي من تحديد المعلومة الى اتخاذ القرار



مصدر: نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي

بالنسبة لوظائف الذكاء الاقتصادي فقد تناولها الكُتّاب حسب العمليات التي يقوم عليها الذكاء الاقتصادي وكذا حسب أهدافه:

أولاً: وظائف الذكاء الاقتصادي حسب **Bruno martinet et Yves-Michel Marti**:

التي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. وظيفة اليقظة (**la veille**) او السهر (**la vigilance**): من اجل الحماية من المخاطر ورياح الفرص،

وذلك باعتبار ان البيئة معقدة باستمرار ويسرعة كبيرة؛

<sup>1</sup> Bruno Martine, Yves Michel Marti, « l'intelligence économique les yeux et oreille de l'entreprise », Op.cit., p 15.

2. وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة: عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغييرها وتطويرها، ومنه العمل على

التأقلم معها يمكنها من تحقيق الذات والاستمرار؛

3. وظيفة المعرفة أو الاستعلام: هنا يتم مراجعة وفحص إذا ما كانت النتائج صحيحة ومرضية لتحقيق

الأهداف المنتظرة.

ثانيا: وظائف الذكاء الاقتصادي حسب **Corin Cohen**:

لقد قام **Corin Cohen** بتقسيم اخر لوظائف الذكاء الاقتصادي كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (3): وظائف نظام الذكاء الاقتصادي

النشاط الزائد	Proactive
التنسيق	Coordination
الامن	sécurisation
الحماية	Protection
التعرف على الحاجات من المعلومات	connaissance des besoins
التنشيط والاتصال	Animation et communication
التحليل والتركيب	Analyse et conception
الإعلام	information
التوقع	Anticipation

المصدر: نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 125.

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن للذكاء الاقتصادي عدة وظائف تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الوظيفة التوقعية (**Anticipation**): عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع

التحديات (المنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق.....) والفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج

جديد، التمويع في سوق خارجي.....) وكشف الوضعيات المستقبلية.

2. الوظيفة الإعلامية (**information**): تعد وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما ان

أساس اليقظة والذكاء هو التزويد بالمعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية.

<sup>1</sup> نسرين مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 125-126.

3. الوظيفة التحليلية التركيبية (**Analyse et conception**): والتي تقوم على تحليل المعلومات المجتمعة بوسائل عدة من اجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار .
4. وظيفة التنشيط والاتصال (**animation et communication**): الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات الجمعية والمحللة والمركبة من اجل إعطائها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
5. وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات (**connaissance des besoins**): من اجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار
6. وظيفة الحماية (**Protection**): متمثلة في حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.
7. وظيفة التنسيق (**coordination**): تعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من اجل الاختيار الأمثل بينها.
8. وظيفة أكثر نشاط (**protective**): وهذا يعني تحويل الأنشطة للوصول الى فائدة وقيمة أكثر للمعلومات.

#### المطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي

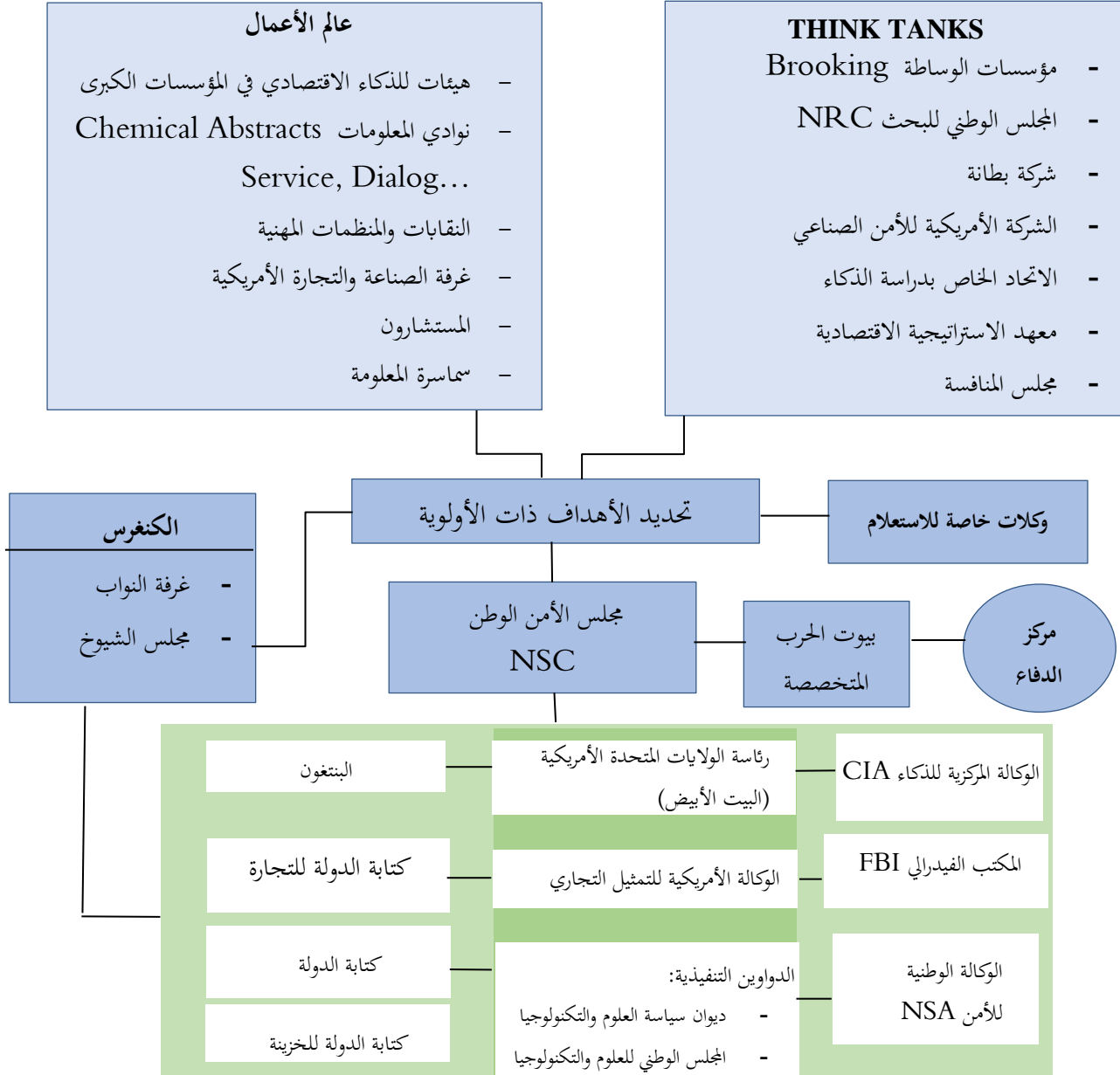
سنحاول من خلال هذا المطلب ابراز أهم نماذج الذكاء الاقتصادي، ومن أهمها:

أولاً: نموذج الولايات المتحدة الأمريكية: 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 وأوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة، وعلى سبيل المثال واجهت شركة "بوينغ الأمريكية" منافسة شديدة من طرف " إيرباص"، والإدارة الأمريكية للطيران والفضاء (NASA) من قبل محطة "أريان" للفضاء.<sup>1</sup> وبهذا عمل الأمريكيون على إيجاد سوق رائجة للمعلومات والتي أصبحت رائدة فيما بعد، إذ تضم هذه السوق أنواعا عديدة من متعاملي المعلومات كالسماسرة، الجامعات، هيئات البحث والتفكير، المكتبات، هيئات الأمن الخاصة، أما الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة فيتمثل في دعم التأثير وعمل

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، "البقطة الإستراتيجية"، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018، ص237.

جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل وفي الخارج، كما تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في اعداد الاستراتيجية الوطنية ذات الأولوية بالنسبة للبلد، والتخطيط لتنفيذها وفقا عمل محكمة الدقة والتنسيق.<sup>1</sup>

شكل رقم (4): نموذج الأمريكي للذكاء الإقتصادي



المصدر: سيواني عبد الوهاب، نحو ادماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص235.

<sup>1</sup> عبد الله ياسين، محمد بودالي، "تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات"، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد الرابع، عدد3، 2019، ص ص: 579-580.

ومن خلال هذا الشكل رقم(4) نلاحظ ان هذا الاطار يندرج تحته أهداف فرعية منها:<sup>1</sup>

1. تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة لاقتصادية والاستراتيجية للجميع؛
2. دعم وتحسين التلاحم الوطني؛
3. تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات؛
4. إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض والمجلس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (War Room) خاصة بكل سوق يتم إختبارها استراتيجية وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بما بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص. وبما يمكن ملاحظته على هذا النظام هو تبنيه لنشاط الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل Kroll & Pinkerton. كما توجد هيئات مركزية أخرى كالمجلس الاقتصادي الوطني الذي أسس سنة 1993 والذي يعتبر تأسيسه ثورة في مجال تقديم الدعم والاستشارة لمختلف الهيئات.

وتتميز مؤسسات الذكاء الاقتصادي الأمريكية بحجمها الضخم والممتد الى كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات مادية وبشرية هائلة. ومثال على ذلك Kroll International التي توظف ما بين 5000-6000 أجير موزعين على 60 مكتب حول العالم، وتحقق رقم أعمال يقدر بحوالي 10 مليار دولار سنويا. حيث تعمل هذه المؤسسة على تحليل الخطر الاقتصادي والتجاري بناء على العوامل الستة التالية: الاستعلامات، الأعمال والتحقيقات، التحقق من السوابق المهنية، خدمات الأمن والحماية، أمن شبكات المعلومات، المساعدة القضائية والتحليل الاستراتيجي والتنافسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلفلاوي شمس ضيات، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013، ص 233.

<sup>2</sup> تير رضا، "دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل أداء مصالح الدولة والقطاع الخاص: التجربة الجزائرية"، 2006، ص ص: 4-5، متاح على

الرابط: [https://www.researchgate.net/profile/Redha-](https://www.researchgate.net/profile/Redha-Tir/publication/290394366_dwr_aldhka_alaqtsady_fy_tfyl_ada_msalh_aldwlt_walqta_alkhas_altjrbt_aljzayryt/links/5696b26108ae1c427903dd57/dwr-aldhka-alaqtsady-fy-tfyl-ada-)

[Tir/publication/290394366\\_dwr\\_aldhka\\_alaqtsady\\_fy\\_tfyl\\_ada\\_msalh\\_aldwlt\\_walqta\\_alkhas\\_altjrbt\\_aljzayryt/links/5696b26108ae1c427903dd57/dwr-aldhka-alaqtsady-fy-tfyl-ada-  
msalh-aldwlt-walqta-alkhas-altjrbt-aljzayryt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Redha-Tir/publication/290394366_dwr_aldhka_alaqtsady_fy_tfyl_ada_msalh_aldwlt_walqta_alkhas_altjrbt_aljzayryt/links/5696b26108ae1c427903dd57/dwr-aldhka-alaqtsady-fy-tfyl-ada-) ، تاريخ الاطلاع: 01-03-2023، ساعة الاطلاع: 15:33.

ثانيا: النموذج الفرنسي:

على خلاف النظامين السالفين فإن النظام الفرنسي يتصف بوجود دور قوي للحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي الى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما أن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص،<sup>1</sup> بالإضافة الى ذلك يبقى النموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما:<sup>2</sup>

1. العائق الدستوري:

بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية - وزير أول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي. كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى إبراز الإرادة في التغيير.

2. العائق الثقافي:

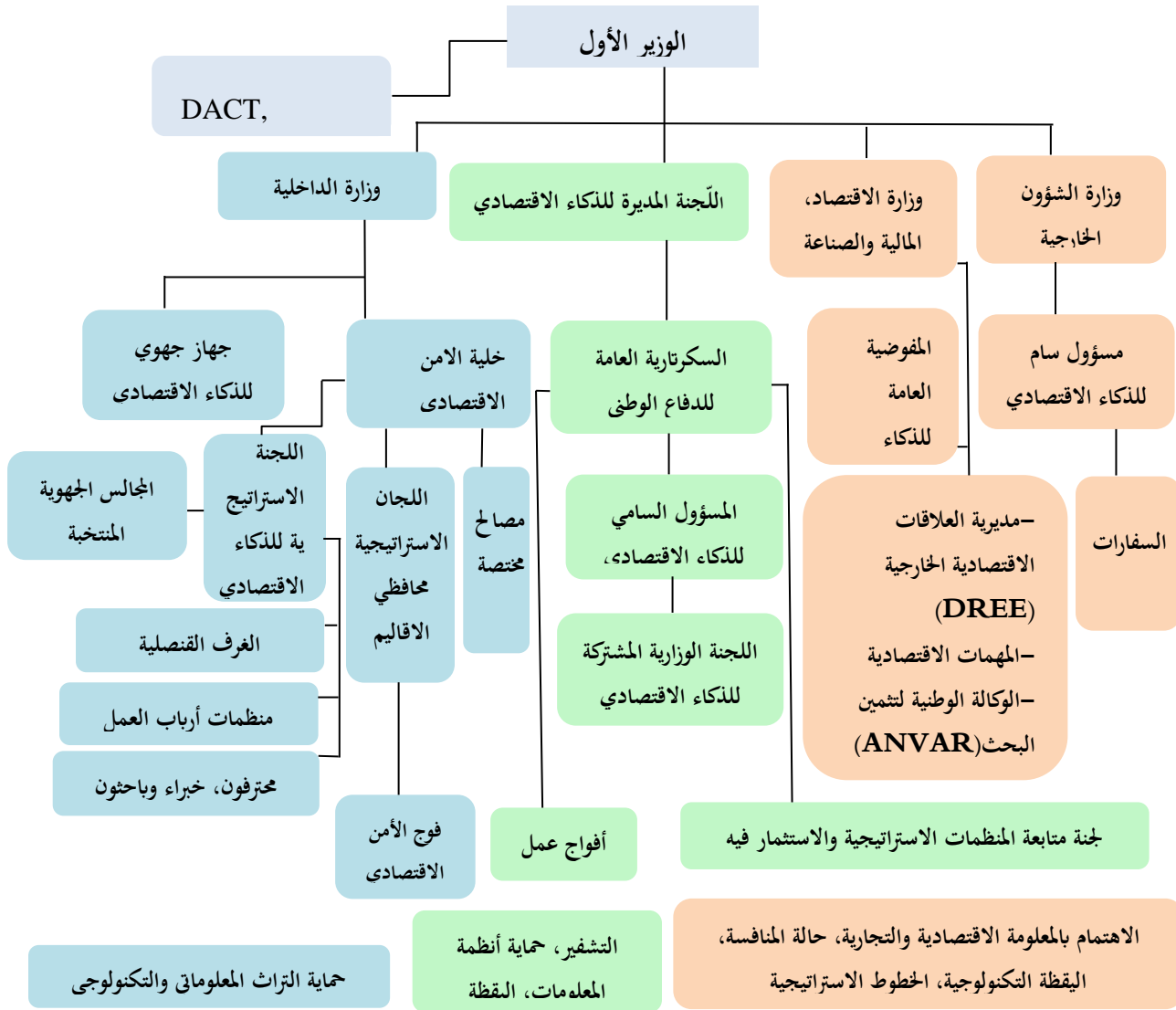
وهو ناتج عن الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إحفاء المعلومات والتحفز عليها، كما ان الشهادات العلمية الممنوحة في مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تركز نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية، وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير وعدم قدرة ما يسما بالهيئات (fondations) على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي والاستفادة منه على غرار الدول السالفة. إذ توجد بفرنسا 473 هيئة لا تتلقى الا 0,09% من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد 1200 هيئة من هذا النوع تتلقى 2,1% منه في أمريكا و 3000 هيئة في بريطانيا و 2000 في ألمانيا، وقد تعالت الأصوات لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقا من سنة 1995 عند نشر تقرير Carayon، ومن بعدها تقرير نائب Mertere.

لقد اقترح Carayon نظام للذكاء الاقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص 07.

<sup>2</sup> حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

الشكل رقم (5): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي



المصدر: سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 257.

يتضح من الشكل رقم (5) أن المؤسستين المهمتين في هذا النظام هما على الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI)\* والأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN)\*\* وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول، كما اقترح التقرير تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT)\*\*\* وهي مؤسسة عمومية، كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (SEIS)\*\*\*\* والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله ياسين، محمد بودالي، مرجع سبق ذكره، ص 581.

\*SGCI : secrétariat général coordination interministérielle.

\*\*SGDN : Secrétariat Général de la Défense Nationale.

\*\*\*ADIT : Agence d'édition d'informations technologiques.

\*\*\*\*SEIS : Société européenne d'intelligence stratégique.

كما أُلح 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). وما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليمياً بضمان تدخل أحسن الجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات) وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم، والهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ودعم التنافسية والتصدير.<sup>1</sup>

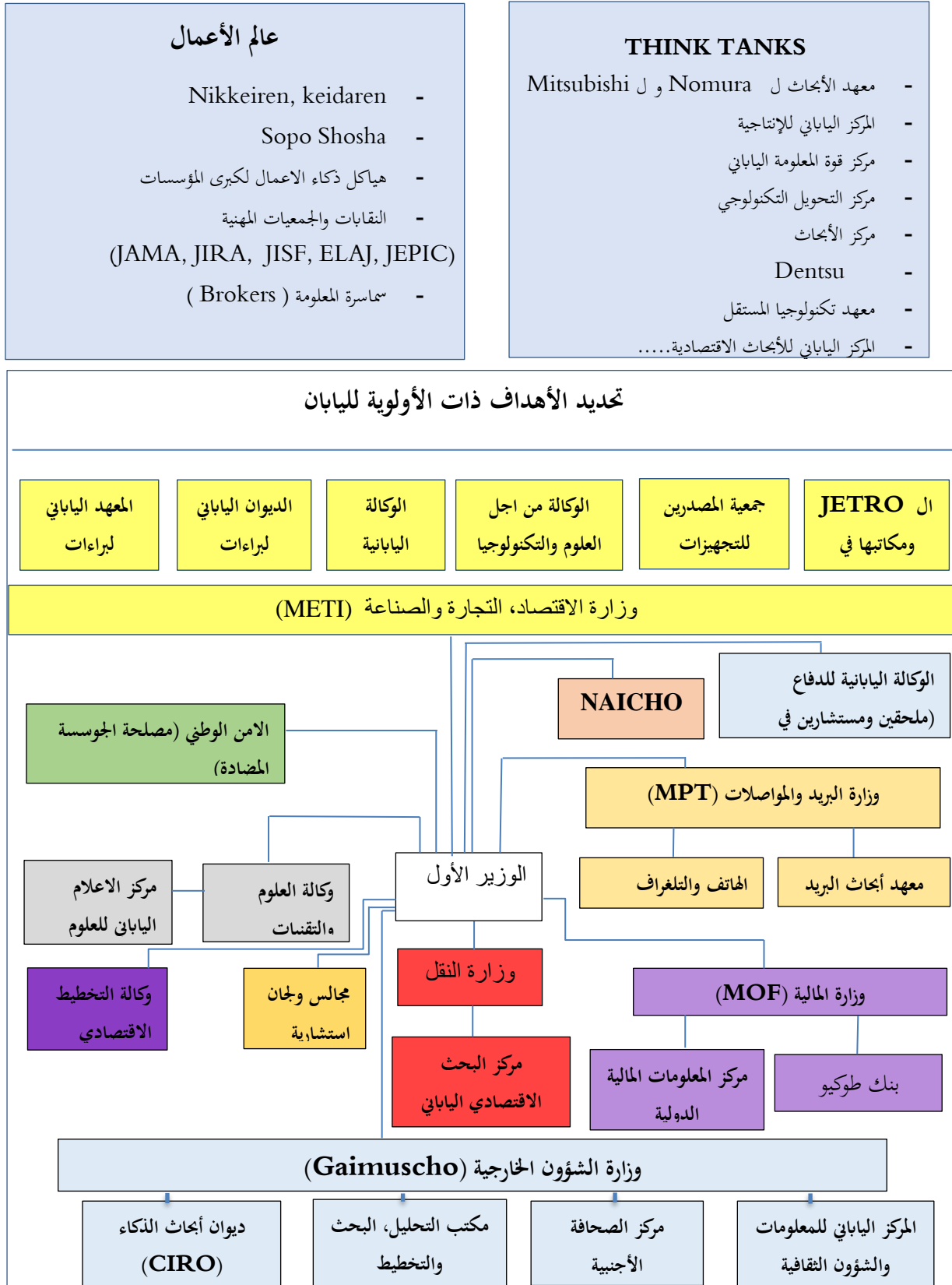
### ثالثاً: النموذج الياباني:

اليابانيون انتقلوا في كثير من القطاعات الصناعية من عملية التقليد الى الابتكار وذلك عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي إذ أن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة استراتيجية التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع، حيث ما يقارب 1.5% من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق 3 الى 4% من وقتها في هذا المجال، وتعتمد المؤسسات اليابانية على الجامعات اليابانية لإمدادها بالمعلومات، هذا ما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، والتزام اليابان بالمعارض التجارية والاجتماعات والبعثات.<sup>2</sup> حيث يمثل الذكاء الاقتصادي في النموذج الياباني كما هو في الشكل الموالي

<sup>1</sup> حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> ياسين جبار، خلوفي وهيبه، "الذكاء الاستراتيجي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني والنموذج الأمريكي"، مجلة رماح للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن-، العدد 5، ديسمبر 2009، ص ص: 65-66.

الشكل رقم (6): نموذج الياباني للذكاء الاقتصادي



المصدر: سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 270.

يتضح من الشكل رقم (6) ان هذا النموذج يتمركز في وزارة التجارة الدولية والصناعة والتي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية وتوجيهها وإعلامها كما يرتبط بهذه الوزارة كل من الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مركز البحث والتطوير المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي وقد اعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تبني سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين الى الخارج، واستقبال المتدربين اليابانيين الى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم.<sup>1</sup> يتسم نظام الذكاء الاقتصادي في اليابان بجملة من المميزات تتمثل في ما يلي: <sup>2</sup>

1. الأخذ بعين الاعتبار دور النخب اليابانية في تصميم وبناء مجال دوران تدفق المعلومة؛
  2. التنسيق العالي والتكامل بين الاستراتيجيات القطاعية؛
  3. عدم الاعتماد فقط على تجميع المعلومات بل هيكلتها وتوجيهها نحو أغراض دفاعية وهجومية؛
  4. مرافقة المسعى الاستراتيجي للتسيير الاستراتيجي من أجل التكتلات الاقتصادية.
- النظام الياباني يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير (THINK TANKS) التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية لمختلف الوضعيات الاقتصادية الحرجة.<sup>3</sup>

### رابعا: نماذج دول أخرى:

1. **نموذج الألماني:** يعتبر نظام الذكاء الاقتصادي الألماني هو من الأنظمة الأكثر فعالية حيث تجدر الإشارة أن روح الانضباط. ورأس مالها التقني ليس العاملان الوحيدان اللذان يبرران نجاح هذا النموذج فإذا صارت ألمانيا القوة الأولى اقتصاديا في أوروبا فهذا بفضل نظامها الوطني للذكاء الاقتصادي، كما يتميز النظام الألماني للذكاء الاقتصادي بأنه مبني على روح " القومية الاقتصادية"، وعلى المصالح الوطنية الاقتصادية، فالتدفقات المختلفة للمعلومات تتوجه نحو مركز واحد والجانب الألماني يعمل على بناء تنافسية اعتمادا على سياسة أعمال ومشاريع متعددة تبين أن المنافسة الألمانية لا تعتمد على المحاسن المبنية على التكلفة ولكن على كل المزايا المبنية على ما هو خارج القيمة ، كالتنوع المنتج، القدرة على التجديد والقدرة على التعامل مع تغييرات الأسواق، وتنوع

<sup>1</sup> بن عبادة محمد سمير، "الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة النموذج الياباني والنموذج الأمريكي"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 25، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 43.

<sup>2</sup> وسام داي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> محمد حمداني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

النسيج الاقتصادي، وهذه النوعية المتميزة ساعدت الاقتصاد الألماني على أن يلعب دورا مهما ضمن الطاولة العالمية، كما أن حوالي 2.6% من الناتج المحلي الإجمالي يذهب في ألمانيا إلى البحث العلمي و التطوير وهي نسبة تتجاوز بشكل كبير متوسط ما تنفقه دول الاتحاد الأوروبي وهو 1.9% (العام 2008).<sup>1</sup>

2. نموذج روسيا: منذ انھيار وتصدع الإتحاد السوفياتي لجأت فدرالية روسيا الى رجال مخبراتها من أجل اكتشاف والحصول على المعلومات المتعلقة بسير المؤسسات الغربية و الآسيوية ذات الطابع التكنولوجي، وعلى الرغم من الجهودات الحثيثة التي بذلتها روسيا في مجال تطوير الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية إلا أنها لم تلقى النجاح التام، لأن الطريقة التي استعملتها في مجال البحث عن المعلومات لقيت عدة مشاكل بسبب الاعتماد على مخبرين غير متدربين نسبيا على القيام بمثل هذه المهام والعمليات، إضافة الى عمليات استغلال هذه المعلومات واستخدامها في إطار المنافسة الصناعية والتجارية مع الأطراف الأخرى.<sup>2</sup>

3. نموذج الجزائر: ان تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساسا التحكم في المعلومة الاستراتيجية والحفاظ عليها الى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى اليه الذكاء الاقتصادي إذ يهدف الى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضا التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال إتخاذ قراراتها الحاسمة. وفي هذا الإطار نادى محتصون بأهمية الذكاء الاقتصادي إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، وتسمح باعتماد المواقف والسلوكيات الملائمة في مواجهة المتنافسين من جهة أخرى. ونظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة وباعتبار ان السهر الاستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة أخرى، في هذا الإطار استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية. ستتولى انفتاح بمجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس الذكاء الاقتصادي وذلك في إطار الاستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الاشراف المباشر لرئيس الجمهورية او رئيس الحكومة، على ان يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات و الوسائل العمومية التي توكل اليها مهام الاستعلام الاقتصادي قصد تزويد الاقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والاستباق في سياق المنافسة الاقتصادية الدولية..<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سارة بن صوشة، سارة مكي، "دور الذكاء الاقتصادي في خدمة إدارة الأزمات الاقتصادية دراسة حالة ألمانيا"، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجزائر 3، جانفي 2018، ص 69.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>3</sup> بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 270.

### المبحث الثالث: المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية

تشهد البيئة الاقتصادية الحالية زيادة كبيرة في حدة المنافسة بين المؤسسات، ولم تظل المنافسة محصورة وطنياً بل أصبحت عالمياً خاصة في ظل العولمة. فبعد ظهور التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، أصبح مفروض على المؤسسات زيادة قدرتها التنافسية لتحمل المنافسة. ومن أجل الإلمام بالمفاهيم الأساسية التي تتعلق بالقدرة التنافسية سيتناول هذا المبحث مختلف المنطلقات النظرية للقدرة التنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وتداخلها مع مصطلحات الأخرى

##### أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

تناقشت قضية القدرة التنافسية على نطاق واسع بين السياسيين ورجال الأعمال والاقتصاديين، ولكن لم يتطرقوا جميعاً إلى هذا الموضوع بالطريقة نفسها وبنفس المنهجية، مما يدل بوضوح على وجود اختلاف في المعنى الدقيق لمصطلح القدرة التنافسية بين هذه المجموعات، وأن المصدر الرئيسي لهذا الاختلاف هو الاختلاف في الرأي حول ما إذا كان من الممكن إيجاد طرق لقياس القدرة التنافسية، حيث يفكر الاقتصاديون والسياسيون دائماً في مصطلح القدرة التنافسية على مستوى الاقتصاد ككل، على عكس رجال الأعمال الذين يركزون فقط على المؤسسات والقطاعات،<sup>1</sup> لذلك سنحاول إبراز أهم التعاريف التي تم التطرق لها:

1. عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) القدرة التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل الحقيقي".<sup>2</sup>
  2. تعريف علي السلمي: "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".<sup>3</sup>
- يمكن تعريف القدرة التنافسية من خلال ما سبق على أنها قدرة المؤسسة على الحصول على مركز تنافسي والبقاء والنمو في السوق، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، مما يضمن لها اكتساب قدرة تنافسية دائمة ومستمرة.

<sup>1</sup> حجرى مبارك سعود الحجرى، "أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية"، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 39-40.

<sup>2</sup> أحمد فتحى عبد المجيد قاسم، "القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية"، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، أبريل 2022، ص: 25.

<sup>3</sup> علي سويلم الجازي، "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022، ص: 38.

ثانيا: تداخل مصطلح القدرة التنافسية مع المصطلحات أخرى:

يتداخل مصطلح القدرة التنافسية مع مصطلحات أخرى نذكر منها:

### 1. الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية العنصر الأهم التي تبحث عليه أي مؤسسة لاكتسابها من اجل التفوق و التميز على غيرها ومن التعريف التي أعطت لها مايلي:<sup>1</sup>

أ. "تعرف بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة بحيث تخلق قيمة لا يستطيع

المنافسون تحقيقها، والميزة ترتبط بقدرة المنظمة على بناءها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل، تكلفة اقل،

منتج او خدمة مقارنة بالآخرين".<sup>2</sup>

ب. الميزة التنافسية هي "ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر المستهلكين أكبر قيمة، إما

عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والمؤسسة

التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها او يجدها مكلفة

جدا في حالة تقليدها، يمكن للمؤسسة ان تكون على ثقة من ان استراتيجيتها قد اسفرت عن ميزة تنافسية

واحدة او أكثر، الا بعد جهود المنافسين لتكرار استراتيجيتها قد باءت بالفشل، وسرعة المنافسين لتكرار

الاستراتيجية يحدد مدى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة".<sup>3</sup>

### 2. المكانة التنافسية :

"يمكن النظر إليها كقدرة المؤسسة على العرض مع منافسيها، عن طريق منتجات ذات قيمة اعلى من التكاليف،

أو قيمة مساوية من تكاليف منخفضة، أو بالجمع بين هذه المزايا وبالتالي بناء وضعيات تنافسية مميزة مفيدة

تسمح بتحقيق أداء اقتصادي عالي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، "تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات

الاقتصادية، العدد38، جامعة علي لونيبي البليدة 02، اوت 2019، ص77

<sup>2</sup> طه علي نايل، "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية ي الشركة العامة لصناعة الحراريات"، مجلة جامعة الانبار للعلوم

الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد10، 2013، ص432.

<sup>3</sup> احمد يوسف، دهوم محمد الأمين، "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر"،

مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 153.

<sup>4</sup> سلاف رحال، "الابتكار والتنافسية المستدامة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص137.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف القدرة التنافسية

#### أولاً: أهمية القدرة التنافسية

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد وترشيد استخدامها وتشجيع الابداع والابتكار لتحسين المركز التنافسي. كما أنها تساعد على تجاوز مشكلة ضيق السوق المحلي التي تقف عائقاً أمام تحسين الكفاءة والإنتاجية التي تحول للاستفادة من وفرة الحجم. ما يسمح لها من احتلال موقع ملائم في السوق، ومن ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى المنافسة لها في جذب الزبائن. يضاف الى أهمية القدرة التنافسية دورها في تقديم أفضل المنتجات والخدمات وأفضلها جودة للعملاء وبأقل الأسعار والتي عادة ما تكون نتائجها وتأثيرها مباشر على أرباح الشركات وعلى زيادة عدد العملاء، كما أن القدرة التنافسية تقدم أحدث أساليب استغلال الموارد البشرية وتدعم الموظفين المبدعين على التجديد وتقديم أفكار أكثر ملائمة للعملاء قادرة على تلبية احتياجاتهم.<sup>1</sup>

وأشار العقيلي (2005) الى ان أهمية القدرة التنافسية تكمن فيمايلي:<sup>2</sup>

1. تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
2. تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.
3. تقوم القدرة التنافسية على ضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة

#### ثانياً. أهداف القدرة التنافسية

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق قدرة تنافسية نجد:<sup>3</sup>

1. خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال مع شركة Apple التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
2. الدخول في مجال تنافسي جديد مثل دخول سوق جديد أو التعامل مع نوع جديد من العملاء، أو نوع جديد من الخدمات والسلع.
3. خلق رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها وللفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها.

<sup>1</sup> نزال حسن، "أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص ص: 27-28.

<sup>2</sup> حجرف مبارك سعود الحجرف، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> حاجي فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4. إن جوهر القدرة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها، مما ينتج عنه أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين حيث يقدمون نفس المنتج أو يقدمون سلعةً وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي يتم بيعها بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

5. تفرض البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب قدرات تنافسية، تؤهلها لضمان استمرارية نشاطها أولاً ثم الأسبقية على منافسيها ثانياً، كل هذا ناتج عن عمليتي الجذب والدفع بينهما "بيئة-قدرة"، باعتبار إن البيئة تدفع إلى خلق قدرة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع شدة قواها التنافسية.

### المطلب الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية وعواملها

#### أولاً: مؤشرات القدرة التنافسية

فيما يلي أهم مؤشرات القياس للقدرة التنافسية

#### 1. الربحية

تُعرف الربحية بأنها مدى كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق الأرباح من خلال الاستخدام الفعال لأصولها وقدرتها على خفض التكاليف وتحقيق ربح من المبيعات. وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط المؤسسة والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات، والقدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، تمثل الربحية النتائج الصافية للعديد من القرارات والسياسات. تقاس الربحية بالفرق بين إجمالي الإيرادات والتكلفة الإجمالية، حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة المؤسسات ونجاحها في جني الأرباح من المبيعات والأصول المتاحة.<sup>1</sup> تعتمد الأرباح المستقبلية للمشروع على إنتاجيته النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج الخاصة به، وكذلك الجاذبية النسبية لمنتجاته على مدى فترة طويلة، ونفقاته الحالية على البحث والتطوير أو براءات التي يحصل عليها، بالإضافة إلى العديد من العناصر الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة محبوب، "تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2016/2015، ص 89.

<sup>2</sup> وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 11.

## 2. تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير قادرة على المنافسة وفق النموذج النظري للمنافسة العادلة إذا كان متوسط تكلفة التصنيع يفوق سعر منتجاتها في الأسواق، وذلك إما بسبب انخفاض الإنتاجية، أو إلى عوامل إنتاج باهظة الثمن، أو لعوامل الإنتاج السابقة. والإنتاجية المنخفضة التي يمكن تفسيرها على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع أعمال ذو منتجات متنوعة، ولكن إذا كان قطاع النشاط يحتوي على منتجات متجانسة، فيمكن أن يُعزى ذلك إلى حقيقة أن متوسط تكلفة التصنيع منخفضة مقارنة بالمنافسين.

يعد متوسط تكلفة التصنيع مقارنةً بتكلفة المنافسين مؤشراً كافيًا للقدرة التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، إلا إذا كانت التكلفة منخفضة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، وتكلفة وحدة العمل يمكن أن تكون بديلاً جيداً عن تكلفة التصنيع عندما تكون تكلفة يد العاملة أكبر نسبة من إجمالي التكلفة، ولكن هذا الوضعية يتناقض وجودها.<sup>1</sup>

## 3. الإنتاجية الكلية للعوامل:

من الممكن مقارنة إجمالي إنتاجية العوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات الوطنية والدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل تفاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

ان الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.<sup>2</sup>

## 4. الحصة السوقية

من الممكن أن تحقق المؤسسة ربحًا وتكتسب حصة كبيرة في السوق المحلية دون أن تكون قادرة على المنافسة دوليًا، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، من الممكن أيضًا أن تحقق المؤسسات الوطنية أرباحًا على الفور ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن

<sup>1</sup> وليد عقاب سالم الخرابشة، "أثر التسويق الإلكتروني على القدرة التنافسية للمصارف الأردنية"، أطروحة دكتوراه في التسويق، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013، ص: 218-219.

<sup>2</sup> رسلان خضور، ناديا شبانة، "دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص: 92-93.

قطاع نشاط معين، ذو انتاج متجانس، تزداد حصتها في السوق، فالحصصة من السوق تترجم إذن مزايا في الإنتاجية او في تكلفة عوامل الإنتاج.<sup>1</sup>

ثانيا: عوامل القدرة التنافسية:

تتكون القدرة التنافسية للمؤسسة من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

### 1. القدرات الإبداعية:

طالما أن المؤسسة لا تستطيع في جميع الأوقات توفير منتج يرضي جميع الرغبات، فهي مضطرة إلى تطوير خصائص ومواصفات منتجها حتى تتمكن من متابعة تطور أذواق المستهلكين ورغباتهم والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد على:<sup>2</sup>

أ. دراسة السوق لمعرفة الطلب المحلي أو المحتمل والاستماع إلى آراء المستهلكين حول المنتج الذي تم

إنشائه، وهذا ممكن فقط مع وجود نظام معلومات فعال

ب. الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تقنياً وما هو مقبول

اجتماعياً واقتصادياً، ولا يقتصر دور الإبداع على تقديم منتجات جديدة فقط بل يشمل تحسين

جودة المنتجات، زيادة الإنتاجية، إستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع.

### 2. القدرات الإنتاجية:

القدرات الإنتاجية تظهر من خلال عنصرين أساسيين هما:<sup>3</sup>

أ. **الجودة:** تتمثل الجودة في نظر المستهلك في قدرة المنتج على تلبية احتياجاته ورغباته، وتعرفها الجمعية الأمريكية

لمراقبة الجودة بأنها مجموعة من خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته في تلبية الاحتياجات المعبر عنها

والضمنية. وبذلك ترتبط جودة المنتج بخصائصه الناتجة عن مكوناته وكذلك بالخدمات المصاحبة له، حيث

شكل الاهتمام بالجودة أساس تطور القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال حلقات الجودة التي حققت

<sup>1</sup> رسلان خضور، ناديا شبانة، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>2</sup> رابح زيري، "دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المنعقد يومي 22 و 23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ص35.

<sup>3</sup> سمية سريدي، أهمية الترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية-دراسة مجمع عمر بن عمر قائلة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945، قائلة، 2015-2016، ص ص:32-33

نجاحها من خلال نظام المعلومات الذي يزودهم بالمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويسمح بتحليل جودة المنتجات من وجهة نظر كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

ب. **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيارًا لقياس كفاءة الشركة في استخدام مواردها ويتم التعبير عنها فيما يتعلق بالمرجات والمدخلات. لذلك، تعتبر زيادة الإنتاجية أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة. كما تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المماثلة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب، أو ينبغي عليها تحسين إنتاجيتها لتطوير قدرتها التنافسية، ويمكن إجراء هذه المقارنات فقط إذا كان لدى المؤسسة نظام معلومات يوفر معلومات كافية وجيدة عن بيئتها الداخلية والخارجية.

### 3. القدرات التسويقية:

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم روافد قدرتها التنافسية، بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال:<sup>1</sup>

أ. **بحوث التسويق:** يتضمن ذلك جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل في تسويق السلع أو الخدمات. ويمكن أن تتعلق هذه القضايا بأي من عناصر المزيج التسويقي.

ب. **دراسة السوق:** وهذا يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بجميع المشترين الحاليين والمحتملين والمنافسين والقوانين واللوائح العامة التي تؤثر على أعمال المنظمة على وجه الخصوص، والبيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية.

ت. **تحليل سلوك المستهلك:** يتضمن ذلك جمع وتحليل بيانات العملاء التي تسمح لنا بفهم دوافعهم الشرائية، ومراحل صنع القرار لديهم، وعاداتهم الاستهلاكية، وهذا من أجل العمل على إرضائهم على أفضل وجه ممكن، مع العلم أن القدرة على إرضاء العملاء تعتبر مصدراً لميزة تنافسية دائمة. حيث تساعد وظيفة التسويق من خلال هذه الأنشطة على توليد تدفقات للمعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المنظمة على تطوير مزيج تسويقي يضمن رضا المستهلك ومواجهة المنافسة.

ث. **قدرات التردد:** يتطلب الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة أن تراقب باستمرار ما يحدث في بيئتها، من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات التي تحدث فيها، والتي تشكل إما فرصاً للنمو يجب استغلالها، أو تهديدات يجب تجنبها أو الحد من آثارها السلبية عليها، وذلك باستخدام جميع الوسائل والأساليب الممكنة لجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها إلى الأشخاص المعنيين لاتخاذ قرارات تصحيحية أو استراتيجية.

<sup>1</sup> سمية سريدي، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

يجب أن تكون عملية المراقبة مسارًا شاملاً وجماعياً، ويتم تنفيذها من قبل الجميع في المنظمة وتغطي جميع عناصر البيئة الخارجية من المنافسين والعملاء والموردين والتكنولوجيا، وهي تختلف عن دراسة السوق لأنها عملية مستمرة وعمل مستمر.

### المطلب الرابع: نماذج القدرة التنافسية

الأدبيات النظرية اختلفت في تحديد نماذج القدرة التنافسية فهناك من حددها بنموذجين والبعض الآخر بثلاثة نماذج، وفيما يلي نشرح هذه النماذج

**أولاً. نموذج الماسة الصناعية ل Porter:** من أجل التحقيق في سبب اكتساب الدول المختلفة لقدرة تنافسية في مجالات معينة، اقترح بورتر 1990 نموذج الماسة. حيث حاول من خلاله تقييم لماذا دول معينة لديها قدرة تنافسية في المنافسة العالمية، ورغم تعدد وجهات النظر في تفسير مدى نجاح دولة ما في قطاع صناعي محدد إلا أن بورتر تمكن من تقديم نموذج يدمج بذكاء المتغيرات الهامة التي تحدد القدرة التنافسية لأمة معينة أو صناعة أو شركة في نموذج واحد<sup>1</sup>، وتقدم المحددات الرئيسية للقدرة حسب النموذج كالاتي:

1. **طبيعة عوامل الإنتاج:** تتمثل في المدخلات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للصناعة، وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي (الأرض، رأس المال، العمل، البنية الأساسية).<sup>2</sup> يميز بورتر عدة تصنيفات لعوامل الإنتاج كالاتي:<sup>3</sup>

أ. **التصنيف الأول يميز بين العوامل الأساسية والعوامل المتقدمة:** كالاتي:

تشير العوامل الأساسية إلى العوامل الموروثة التي لم يبذل المجتمع أي جهد للحصول عليها، وتشمل هذه العوامل الموارد الطبيعية والعوامل المناخية والعمل غير الماهر، هذه العوامل على الرغم من ضرورتها إلا أنها ليست كافية لتحقيق القدرة التنافسية.

أما بالنسبة للعوامل المتقدمة فهذه هي العوامل التي تنتج عن الاستثمار المستمر في رأس المال البشري والمادي، ويعتمد عليها مدى تقدم ونمو الصناعة بل والاقتصاد القومي كوحدة متكاملة وتتمثل في مؤسسات البحث العلمي، ونظم الاتصالات الحديثة وقواعد البيانات، والعمالة الماهرة المتخصصة.

<sup>1</sup> محمد فلاق، ناصر طهار، "استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي"، الملتقى الدولي السابع حول اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، المنعقد يومي 30-31 أكتوبر 2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ص104.

<sup>2</sup> محمد فلاق، ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، **محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013، ص 42.

ب. تصنيف الثاني يميز بين العوامل المعممة والمتخصصة: كالآتي:

العوامل المعممة فهي تلك العوامل التي يمكن استخدامها عبر مجموعة واسعة من الأنشطة والصناعات، وهذا يشمل توافر بنية تحتية فعالة وتوافر رأس المال القابل للإقراض، وتوفر كوادر مؤهلة ومدربة تدريب جيد من تخصصات متنوعة.

العوامل المتخصصة هي العوامل المستخدمة أو المناسبة لمجموعة محددة من الصناعات أو الأنشطة، وتركز على مدى توافر الخدمات اللوجستية وتقدمها وتطويرها وسرعتها، لما لها من دور مهم وحيوي في جودة عمليات الإنتاج والتسويق بطريقة متكاملة مثل الحاويات المبردة اللازمة لنقل المنتجات الغذائية والصيدلانية. حيث أكد بورتير على أهمية العوامل المتقدمة والمتخصصة لتحقيق والحفاظ على القدرة التنافسية المستقرة، وذلك لا يعتمد فقط على وفرة هذه العوامل بل على القدرة على تطويرها وتحسين إنتاجها باستمرار، وهو ما يؤكد على ضرورة تكامل تلك العوامل السابقة الذكر بشكل جيد لبناء قدرة تنافسية جيدة لأن الاهتمام بأحدهما دون الآخر يخلق قدرة تنافسية ضعيفة.

2. **الطلب المحلي:** تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشعبه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشعب ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع الى التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية.<sup>1</sup>

3. **استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:**<sup>2</sup>

يشمل هذا المحدد أهداف المنشأة القائمة واستراتيجيتها وطرق تنظيمها وإدارتها، وكذلك علاقة المساهمين بإدارة المنشأة، كما يشمل هذا المحدد أيضاً الدور المهم الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في خلق القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن عنصر المنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج.

تبدو أهمية ظهور منافسين محليين جدد أكثر جرأة في تبني مفاهيم وأساليب وتقنيات جديدة، أي أنهم أكثر قدرة على تجديد والتطوير من المؤسسات الموجودة بالفعل والتي اعتادت على استخدام أساليب معينة يصعب تغييرها.

<sup>1</sup> وفاء بسبوني السيد شحاتة؛ ايناس ابراهيم سالم، "أثر تحرير أسعار الكهرباء على القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019، ص10.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، "محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص47.

يعود اهتمام بورتر بالمنافسة المحلية إلى تركيزه على البعد المحلي لخلق القدرة التنافسية، ونجاح المؤسسة في المنافسة محليًا يؤهلها للوصول إلى الأسواق الخارجية والنجاح على المستوى الدولي.<sup>1</sup> بالإضافة إلى المحددات السابقة يضيف porter المحددات التالية:<sup>2</sup>

#### 4. وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها:

يتمثل العامل الرابع في وجود صناعات مرتبطة ومساندة داخل البلد، حيث ينظر إليه على أنه منفذًا فعالًا لموارد وعوامل الإنتاج ويعد بمثابة ميزة تنافسية ناتجة عن ارتباط الصناعات المحلية و المساندة في مجال الابتكار والتحسين، حيث تقوم هذه الميزة على أساس جوارية علاقات العمل، إذ يمكن للمستعملين النهائيين والموردين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للإبداعات والأفكار، كما يمكن للمنظمات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع.

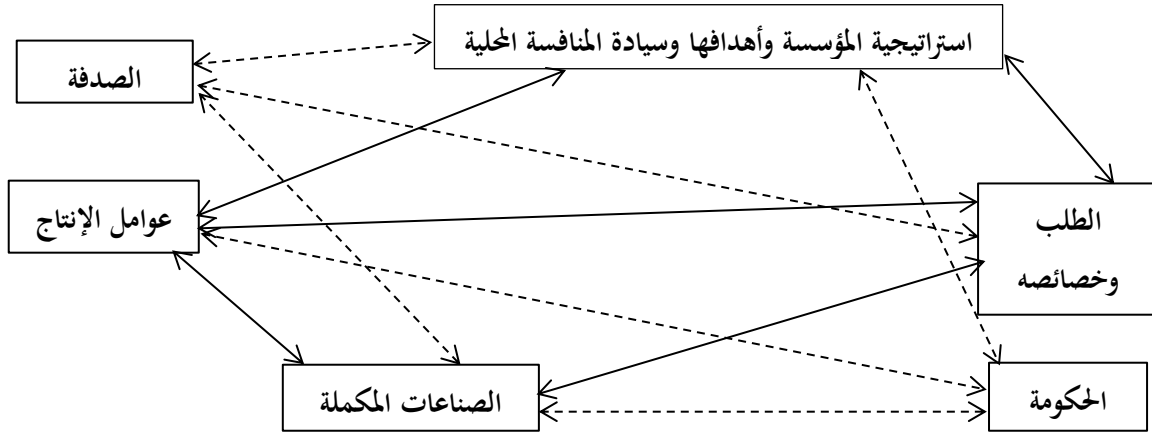
5. السياسات الحكومية: تلعب دورا هاما في إنشاء مجموعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في مختلف الصناعات، لكن دور الحكومة لا يعني التدخل المباشر في النشاط الاقتصادي، ولكن دورها يتمثل في تشجيع وتحفيز المؤسسات الوطنية على رفع أدائها التنافسي، وعليه فإن السياسات الحكومية الناجحة هي التي تخلق بيئة يمكن للمنظمات من خلالها أن تكتسب ميزة تنافسية، لأن المنظمات (كما يؤكد porter) هي التي تستطيع أن تنشأ صناعات تنافسية، أما الحكومة فلا تستطيع ذلك، الأمر الذي يستوجب وضع إستراتيجية طويلة الأمد من طرف الحكومات للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم حوافز وتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

6. دور الصدفة: إن ظهور ابداع أو اختراع جديد أو تقلبات عالمية فجائية في الطلب وأسواق الصرف والمال والأوبئة والحروب يخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية، ونتيجة الطبيعة المتداخلة لهذه المحددات فقد عير porter عنها بنظام ديناميكي على النحو التالي:

<sup>1</sup> مكاحلية محي الدين، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2014-2015، ص 192.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الشكل رقم (07): مخطط نظام متكامل لمحددات القدرة التنافسية والعلاقات الديناميكية بينها



المصدر: مكاحلية محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 190.

ثانياً. نماذج Brinkman و Lall:

1. نموذج Lall :<sup>1</sup>

حسب Sanjaya Lall فإن التنافسية هي تطوير التنمية المستدامة وكذلك الفعالية النسبية، لا تعني القدرة التنافسية امتلاك منتج منخفض التكلفة فحسب بل يكون قادراً على المنافسة في الأنشطة التي تعزز النمو المستدام للإيرادات. ويذكر أيضاً الدليل القاطع على القدرة الصناعية للأمة هو القدرة التنافسية للشركات على التصنيع في السوق الدولية، وتحتوي هذه الشركات الصناعية الآتية:

أ. الصناعات التقليدية: التبغ والمشروبات والصناعات الغذائية، المنتجات الورقية والخشبية والمنسوجات وغيرها مما يتطلب مستوى تأهيل منخفض.

ب. الأنشطة التي تتطلب مستوى عالي من التأهيل في مجالات المعرفة كالمنتجات البترولية والمواد الكيميائية والمعادن الأساسية معدات النقل والآلات.

Sanjaya Lall قدم محددات بناء القدرات التكنولوجية لتعكس بشكل مباشر القدرة التنافسية والتي تتحدد حسب رأيه من خلال تعامل المؤسسة مع 3 أسواق :

● **سوق العوامل:** العوامل الأكثر تقدماً وتشمل التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلاً عن توفر البنية الأساسية.

<sup>1</sup> ديلمبة بوشمة، ربيعة غزالي، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020-2021، ص: 35-37.

- **سوق الحوافز:** كل من السياسات الاقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي تقوده الدولة والذي له تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة، علاوة على الطلب المحلي الذي جاء ليشمل حجم الطلب ومعدل النمو، والذي لا يتوقف على حجم الدخل فقط وإنما أيضا على نمط توزيعها ومدى تقدم الطلب وتعقيده.
- **سوق المؤسسات:** كل المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة، كمؤسسات التعليم، التدريب والتطوير والبحث العلمي والإئتمان طويل المدى، وهي المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات الإنتاجية للمؤسسات ومن ثم قدرتها التنافسية.

## 2. نموذج Brinkman: هذه الدراسة تقوم على أن القدرة التنافسية هي نتيجة لمجموعة من العوامل المحلية

والوطنية وأخرى دولية، فعلى المستوى الوطني تتمثل العوامل المحددة لتنافسية الصناعة أو المؤسسة في المحددات الآتية:<sup>1</sup>

- أ. **تخصيص الموارد:** تركز على رأس المال البشري وعلى الموارد الطبيعية، بإعتبارها عوامل حاسمة في تحديد تنافسية منتج أو مؤسسة.
  - ب. **التكنولوجيا:** إن التطور التكنولوجي متمثلا في البحث والتطوير في تقنيات جديدة أكثر ملائمة أكثر ملائمة، يعتبر عاملا أساسيا لتحسين فعالية العملية الإنتاجية وبالتالي فهو يعتبر أحد العناصر التي تحدد القدرة التنافسية لمؤسسة أو قطاع معين.
  - ج. **خصائص المنتج:** يمكن أن تكون خصائص منتج معين مهمة في تحديد موقعه التنافسي في السوق وهذا ينطبق بشكل خاص على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عن منتجات المنافسين، وتشمل هذه الميزة عوامل غير سعرية مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع وغيرها.
  - د. **وفرات الحجم:** هي تلك الوفرات في التكلفة أو تلك التي تتولد إثر زيادة إنتاجية الموارد، بحيث تنمي هذه الوفرات قدرة المؤسسة على البيع بأسعار تنافسية، الأمر الذي يزيد من قدراتها التنافسية مقارنة بالمنافسين.
  - هـ. **التنظيم والسياسات العامة:** كما أن تدابير السياسة العامة للدولة لها أيضا آثار كبيرة على القدرة التنافسية للصناعة أو منتج معين، وذلك بفعل آليات كل من السياسات النقدية والضريبة والاقتصادية للدولة.
- أما على الصعيد الدولي فإن القدرة التنافسية تتحدد تحت تأثير عدد من العوامل أهمها: سعر الصرف وظروف السوق الدولية، تكلفة النقل الدولي وغيرها

<sup>1</sup> عبد الحفيظ بوقرانة واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

المبحث الرابع: الربط بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية

أصبح الذكاء الاقتصادي في هذا العصر أداة جوهرية في يد المؤسسة، إذ يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة من وسائل تحقيق التقدم وتكمن أهميته في دعم القدرة على المنافسة، وبعد التطرق في المباحث السابقة للإطار النظري للذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية سنوضح في هذا المبحث مساهمة الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية.

المطلب الأول: معايير وأسس تطوير القدرة التنافسية

سوف نتناول في هذا المطلب معايير القدرة التنافسية والأسس التي تقوم عليها.

أولاً: معايير القدرة التنافسية

تستند القدرة التنافسية الى مجموعة من المعايير يمكن توضيحها في الآتي:

1. **الموقع في السوق:** في هذا الجانب يتم التركيز على الطرق الكفيلة لتحقيق أهداف المؤسسة مع قدرتها على

المحافظة على توقعها في الأسواق من خلال تمييز منتجاتها وأساليب عملها عن منافسيها بالحصول على براءات اختراع أو تقديم خدمات فريدة مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق مع الاهتمام بجانب التكاليف وعدم إغفال النوعية والجودة في الأداء.<sup>1</sup>

2. **المرونة:** تركز على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي مما يتناسب مع تلك التوقعات.<sup>2</sup>

3. **معرفة كيفية أداء العمل:** معرفة كيفية أداء العمل للمؤسسة هو إتقان منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين سواء في مجال الإنتاج أو التسويق، ومن ثم الوصول الى اكتساب قدرة تنافسية فريدة، حيث تستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجارب والجهود المكتسبة داخل المؤسسة، وحتى تؤدي دورها الإيجابي يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على المحافظة على معلومات المؤسسة، فكيفية معرفة العمل مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العربي تيقاوي، "واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من

وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية ميدانية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار، ص10.

<sup>2</sup> اثير عبد الأمير حسوني، "رأس المال الفكري والميزة التنافسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ن العدد 01، جامعة القادسية، 2008، ص105.

<sup>3</sup> العربي تيقاوي، مرجع سبق ذكره، ص10.

4. **الجودة:** من المعروف عنه أن جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق رضا العملاء، وفي المقابل فإن رضا العملاء

يؤثر على القرارات المستقبلية وإدراكه، وأن جودة الخدمة تعتبر شرطاً لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به.<sup>1</sup>

5. **الخدمات:** ارتأينا تسليط الضوء على تعريف الخدمات بأنها نشاطات أو فعاليات غير ملموسة تهدف بالأساس

لإشباع احتياجات العملاء من خلال تقديم قيمة أو منفعة.<sup>2</sup>

6. **التكاليف:** لا يعني إنتاج منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة، بل بتكلفة تتعلق بالتنوع، مما يجعل هذه

السلع والخدمات جذابة في السوق وحتى العائد مقبولاً ويمكن تحقيق ثلاث أنواع من الميزة الكلفوية، فمن الممكن

من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من

النفقات التشغيلية والإدارية، وكل واحد من هذه الأنواع يمكن أن يبني ميزة يمكن المؤسسة من بناء تنافسية

انطلاقاً من التحكم في التكاليف.<sup>3</sup>

كما ترتبط القدرة التنافسية بعوامل أساسية تتعلق بالإنتاجية، والقيمة، والجودة، إلا أن متطلبات المنافسة الحالية

أدت إلى ظهور معايير جديدة ينبغي على الجميع احترامها للحفاظ على مكانتها الاقتصادية حي تتكون

القدرة التنافسية من عنصرين أساسيين:<sup>4</sup>

■ **يتمثل الأول في مدى التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات بعد**

**البيع، يضاف إلى ذلك بخصوص الجامعات خاصة مدى الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل.**

■ **أما العنصر الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات العميل بطريقة سريعة تزيد من رضاه وتضمن**

**ولاءه.**

<sup>1</sup> علي سويلم الجازي، "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 74.

<sup>2</sup> هدى أوغيدني، "اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2009، ص 32.

<sup>3</sup> العربي تيقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>4</sup> حواء بنت محمد بن علي القرني، "تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية-تصور مقترح"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1438هـ - 1439هـ، ص 63.

ثانياً: أسس تطوير القدرة التنافسية

هناك سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية:<sup>1</sup>

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج.
2. التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى مستوى آخر بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.
3. تطوير اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
5. الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثانية، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى كفاءات مهنية عالية من شأنها المساهمة في الوصول إلى مراتب متقدمة في سلسلة القيمة، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
6. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل الأسواق.
7. تطوير نظام المعلومات: إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في عالمنا اليوم.

<sup>1</sup> ظافر محمد حمود، "القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 20.

### المطلب الثاني: دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية للذكاء الاقتصادي

تواجه مؤسساتنا اليوم تحديات عديدة أهمها التغيرات السريعة، و الابداعات المتلاحقة والاكتشافات المكثفة، ففي عالم اليوم الذي يتغير فيه كل شيء إذ تتحول الأسواق و تتطور التقنية ويتضاعف المنافسون، وتصبح المنتجات متقدمة، لم تعد المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة بحيث يمكن التنبؤ بالمستقبل بسهولة ويمكن وضع خطط وميزانيات واقعية، وقد جاء القرن الواحد والعشرون حيث تضاعفت فيه التغيرات البيئية وآثارها في منظمات الأعمال، بحيث دخلت شركاتنا الى القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا العالم يمثل خريطة سياسية، تكنولوجية واقتصادية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها في تعامل رشيق، وهو تعامل ترهن فاعليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على تصميم وإدارة استراتيجيات التغيير.<sup>1</sup>

يقودنا ما سبق بوضوح إلى الحاجة إلى إعادة النظر في أساليب وآليات التغيير وإدارة التغيير التقليدية، والبحث عن أساليب وآليات وتقنيات جديدة، قادرة على الاحتياط والاستعداد ومن ثم استيعاب أي تغيير أو تجديد يفرض أو تقرر هي إحداثه. ومن أهم الأساليب الحديثة وأهمها نظام الذكاء الاقتصادي، الذي أصبح ضرورة للمؤسسات والدول في ظل تحديات العصر الحادي والعشرين، ومن أهم دوافع تبني المؤسسة الاقتصادية لذلك النظام يمكن ذكره:<sup>2</sup>

**أولاً. الانتقال الى اقتصاد السوق:** من أهم أسباب تبني المنظمات لأسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقال

اقتصادنا نحو اقتصاد السوق مما يؤدي إلى انفتاح السوق الجزائري على المنتجات والاستثمار الأجنبي، تحسين مؤسسة المعلومات واقتصاد المعرفة، وهذا ما يلزم الاقتصاد الجزائري بحماية المحيط الوطني والعالمي بشكل فعال من خلال جمع، استغلال وبث المعلومة، ويمكن اعتبار هذا السبب هو السبب الرئيسي الذي ينجم عنه عدة أسباب أخرى.

**ثانياً. سرعة التطورات التكنولوجية والعلمية والتقنية:** التي تفرض على المنظمة استخدام التقنيات الجديدة وأهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تشمل الإنترنت، الهواتف النقالة، الحواسيب السريعة إضافة الى تطور استخدام الإعلام الآلي وغيرها من التكنولوجيات الحديثة. تعتبر الثورة التكنولوجية قفزة إلى الأمام في استخدام وتطبيق البيانات العلمية في جميع مجالات الصناعة إذ خلقت قدرة غير محددة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها، واسترجاع المعلومات والسيطرة عليها، وتحديثها وتخزينها بكميات هائلة والاستفادة القصوى

<sup>1</sup> نسرين مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 119.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البازوي العلمية، عمان، الأردن، ص 48.

منها باعتبارها من بين أهم موارد المؤسسة، حيث أحدثت التقنيات الجديدة التي أنتجتها الثورة التكنولوجية تغييراً جذرياً في حياة الإنسان وعالم الأعمال مثلما غيرت شكل ومضمون العلمية الإدارية.

**ثالثاً. تغيير طبيعة البيئة:** ومن أهم مميزات البيئة الجديدة نذكر ما يلي:

- تغير الطلب: إن انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج إلى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج تضطر الصناعات لإيجاد مهارات وقدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الأساسي.
  - اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي؛
  - حماية المنظمة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الأزمة المالية والتي هي في بحث باستمرار عن فرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الأزمة؛
  - البحث عن فرص من أجل استغلالها؛
  - توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة، الضغط على السلطات العمومية مع إدراك المخاطر التي تترصدها؛
  - رفع الحواجز الجمركية وبالتالي حرية الاستيراد وضياع السوق.
- كل هذه الأسباب والتحديات التي تم عرضها أدت بالمؤسسة الاقتصادية إلى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

### المطلب الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة حوار بين المؤسسة ومحيطها

تقود استراتيجيات التمييز في المؤسسة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق، معتمدة في ذلك على المعلومة، التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة، وبذلك تعد المعلومة مصدراً للأرباح وضماناً لاستمرار وبقاء المؤسسة. وللحفاظ على القدرة التنافسية بين منافسيها، ينبغي على المؤسسة أن تكون سباقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالاحتياجات، وردة فعل السوق مثلاً: إطلاق منتج جديد، التغير في التشريعات، اكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة... الخ.

فتطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفة تحت تصرف المؤسسة، كما أن تطبيقه بطريقة غير مباشرة بواسطة خلية متكاملة أو بواسطة متخصصين، يعتبر عاملاً لتطوير إدارة المعلومة، وتدفعها داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليفة برايس، هشام حرير "تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث، ص5.

### المطلب الرابع: مساهمة الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية

أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تسعى للدخول الى ساحة التنافسية الدولية والمحلية من خلال تبني مفاهيم وممارسات إدارية مستجدة باستمرار، وذلك لطبيعة بيئة أعمالها التي تتميز بالتغيير والتعقيد في نفس الوقت، ولعلى الذكاء الاقتصادي يعد بجدارة الآلية التي يفضلها المتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على قدرة تنافسية متميزة.

فتحدد هذه القدرة التنافسية بمدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على دراسة السمات المعاصرة والاستفادة منها، وتحويلها الى ممارسات وقيم وأفكار متمثلة في استراتيجيات جديدة.<sup>1</sup> لذلك أصبح ضروريا على المؤسسات أن تعمل على إيجاد قدرات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على:<sup>2</sup>

1. يوفر للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة النوعية والسعر

وهذا ما يمكنها من تحقيق قدرة تنافسية بالتفرد في إنتاج منتج معين للسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة،

بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

2. يسمح الذكاء الاقتصادي للمؤسسة بتجنب التهديدات والهجمات من المنافسين في قطاع الأعمال من

خلال تحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي

تظهر في بيئتها أو بتبني استراتيجية هجومية تسمح لها بالتركيز على القدرة التنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.

3. ربط المؤسسة بالحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه ورصدها لأحداث التكنولوجيات

والتقنيات المتجددة، يجعل المؤسسة سباقة في خلق مزايا جديدة فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

4. مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، يمكن

المؤسسة من تقديم منتجات متميزة وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق ويضمن لها تحقيق تنافسية دائمة.

5. يزود المؤسسة معارف علمية وتقنية يمكنها من تطوير مختلف الصناعات والقطاعات والخدمات وغيرها،

فيولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة

<sup>1</sup>ملياني نور جهان، موسعي جهاد، "أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص49.

<sup>2</sup>عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق

لمعامل الهاتف النقال اوريدو، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد6، العدد1، جوان 2019، ص36.

على مستوى معين من الإنتاجية، لتسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.

يمكن القول ان القدرة التنافسية يمكن بناؤها ورفعها وذلك من خلال تبني نظام الذكاء الاقتصادي لاعتماده على أنشطة ترصد البيئة الخارجية والداخلية، بهدف تشخيص نقاط الضعف والقوة، واستغلال الفرص وكشف التهديدات واستباق التغيرات المختلف، بالإضافة إلى حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتقنية، وكذا ممارسة الضغط والتأثير لصالح الهجمات الخاصة أو العامة.<sup>1</sup>

كما يمكن توضيح مساهمة الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة كذلك من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، التكاليف والإنتاجية، حيث يؤدي تحسين الجودة الى تقليل الأخطاء ويجول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات الى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بطريقة أفضل، مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية مما يعكس انخفاض الأسعار، ويعمل على تحسين الحصة السوقية وكذلك الربحية وبالتالي يحسن القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكن توضيح دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- **المساهمة في تحسين الإنتاجية:** يظهر تأثير نظام الذكاء الاقتصادي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية من خلال التغييرات المستمرة في الطريقة التي تتصرف بها المؤسسة في إنتاج معين، هذا التأثير يشمل أيضا العلاقات بين المؤسسة والزبائن والموردين والمنافسين باعتبارهم عوامل مؤثرة في الإنتاجية، وهذا ما يتيح للمؤسسة معرفة المزيد عن نتيجة استخدام نظام ذكاء الاقتصادي في تحسين الإنتاجية من خلال تأثيره على مجموعة من العوامل الفرعية للإنتاجية.<sup>2</sup>
- **الكفاءة، المهارة، المعرفة والتكنولوجيا:** توفر مجموعة العوامل هذه للمؤسسة القدرة على تحقيق التكلفة الأقل كما يمكنها ان تحقق لها ميزة التميز، ولا تستلزم هذه المجموعة اليقظة الدائمة، وانما الذكاء الاقتصادي لان هذه المصادر تتميز بتسارع تغيراتها وتعدد وتشابك الابعاد التي تتعامل معها.<sup>3</sup>
- **المساهمة في التميز عن المنافسين:** يساعد نظام الذكاء الاقتصادي في تميز المؤسسة عن منافسيها من خلال التفوق في مجال معين بالقدرة التنافسية والتي تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المؤسسة

<sup>1</sup> صونية بتغة، مرجع سبق ذكره، ص: 59\_60.

<sup>2</sup> نسرين مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص: 151-155.

<sup>3</sup> شعبان بغيثيش، سلوى عربية، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق النظام الاقتصادي واهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص: 9-10.

عن منافسيها، مما يؤدي إلى الحصول على هوامش ربح عالية وتطبيق أسعار تنافسية والحصول على حصة أكبر في السوق وبالتالي تحقيق النمو والبقاء. وهناك عدة مجالات للتمييز من أهمها التكنولوجيا والمنتج وخصائص الموظفين وقنوات التوزيع والخدمات المقدمة للعميل. ويمكن كذلك لتكنولوجيا المعلومات المساهمة في تحقيق تميز للمؤسسة على مستوى منتجاتها، فكل من المنتجين والموزعين يستخدمون نظم المعلومات من أجل خلق منتجات وخدمات شخصية، والتي تتطابق مع رغبات الزبائن.

- **المساهمة في التمرکز على سوق معين:** يعمل الذكاء الاقتصادي الى الوصول الى سوق معين وتقديم أفضل الخدمات والمنتجات مقارنة بالمنافسين. يمكن أن تدعم التقنيات وأنظمة المعلومات هذه الاستراتيجية من خلال إنتاج وتحليل المعلومات حول عادات الشراء لدى العملاء وأذواقهم وتفضيلاتهم من أجل توجيه الحملات التسويقية والاستثمارية نحو سوق محدد. حيث تلعب البنية التحتية للذكاء الاقتصادي، المتمثلة في نظم المعلومات دورًا رئيسيًا في الحفاظ على حصة المؤسسات في بيئة تنافسية.<sup>1</sup>
- **المساهمة في دعم العلاقات المتميزة مع الزبائن والموردين:** لتحقيق ذلك يعمل الذكاء الاقتصادي على تعزيز العلاقات مع الموردين وأصبح ربط العلاقات مع العملاء أمرًا ممكنًا. وفي ذات الإطار يمكن استخدام نظم إدارة سلسلة التوريد ونظم إدارة العلاقات مع الزبون لربط سلسلة قيمة المؤسسة بسلسلة قيمة المورد وسلسلة قيمة العميل، فهذه النظم تعمل على ربط طلبات شراء الزبائن مباشرة بالموردين في نفس وقت الطلب، ليقوم الموردون بشحن المنتجات للمستودعات لاستبدال المنتجات المباعة حسب طلب العميل. كما يمكن تدعيم الروابط مع الزبائن باستخدام نظم المعلومات من خلال رفع تكاليف تحويلهم الى منتج اخر أو تسهيل اكتسابهم لحاجاتهم كالببيع على الخط على سبيل المثال أو من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسات عبر الشبكات للدعم الفني وخدمات ما بعد البيع. حيث من خلال تطبيق الذكاء الاقتصادي فإن الكثير من المؤسسات حققت مزايا عديدة فيما يخص دعم العلاقات المتميزة مع الموردين والزبائن.<sup>2</sup>
- **المساهمة في ترقية الجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يرضي ويلبي احتياجات العملاء ورغباتهم، وتعد الجودة بلا شك سلاح تنافسي فعال فهي تساعد على الاحتفاظ بالعملاء وتحويلهم من المنتجات المنافسة إلى منتجات المؤسسة، كما تعتبر الجودة أيضًا شرطًا أساسيًا لقبول المنتجات بشكل عام سواء في السوق الوطنية أو الخارجية، يتطلب تحقيق الجودة تصميم نظام للذكاء

<sup>1</sup> نسرین مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص: 153-154.

<sup>2</sup> LAUDON kenneth et LAUDON Jane, "**management des systèmes d'information**", 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris 2010, page 98.

الاقتصادي كجزء من نظام معلومات المؤسسة الذي يعمل على توفير المعلومات المتعلقة باحتياجات ورغبات العملاء ودرجة رضاهم عن المنتجات وقياس جودة هذه المنتجات من خلال عدة معايير، وبالتالي يؤثر تأثيرا إيجابيا على جودة منتجات المؤسسة مما يساهم في ترقية قدراتها التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نسرين مغمولي، مرجع سبق ذكره، ص 155

خلاصة الفصل:

في الآونة الأخيرة اكتسب الذكاء الاقتصادي أهمية بالغة من قبل المؤسسات، وهذا نتيجة لما يحققه من مزايا لهذه المؤسسات، إذ يعتبر أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا لأنه يركز على المعلومة بالدرجة الأولى، ففي الذكاء الاقتصادي المعلومة تمر بعدة مستويات انطلاقاً بالبحث الى الجمع ثم التحليل لتصل في الأخير الى مستخدميها عن طريق النشر وهذا كله من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الصائبة، حيث يبرز دور الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده التي تحتوي على أنظمة اليقظة و الحماية من الأخطار والتأثير على العملاء، مما يجعل المؤسسة تواجه التهديدات وتستغل الفرص.

أصبحت المؤسسة اليوم تواجه منافسة كبيرة تصل في بعض الأسواق الى درجة المزاومة مما يخلق أمام هذه المؤسسة تهديدات تقلص من فرصها في الاستمرار بطريقة منتظمة في السوق، مما يجعل المؤسسة مجبرة على تبني استراتيجيات وسياسات اقتصادية تدعم مركزها التنافسي وترفع من قدراتها التنافسية على المدى الطويل وهذا لا يتحقق الا من خلال ترسيخ نظام الذكاء الاقتصادي لما يوفره من مزايا ومعلومات من شأنها أن تدعم هذه المؤسسة وتساعد في عدة مجالات كما أنها تساهم في تحسين تنافسيته في الأسواق.

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة  
اتصالات الجزائر ورحلة سوق  
أهراس

تمهيد:

بعد استعراض الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ناشطة في قطاع الاتصالات اللاسلكية، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية سوق أهراس، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف الى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة الى استعمال استمارة بحث خاصة بجميع البيانات والمعلومات عن كل العمال واستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسمح لنا باستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقات الرابطة بين ابعاد متغيرات البحث. وقد تم تقسيم هذا الفصل الى:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

تأسست وفق قانون 03/2000 في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر ب 61.275.180.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز التجاري يوم 11 مايو 2002 تحت رقم 02B00118083.

انطلقت اتصالات الجزائر فعليا في 10 أفريل 2003 لفصل أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة، في عام 2003، كان لدى اتصالات الجزائر ما يقارب 130000 مشترك في جي إس إم و 19 مليون عميل على الشبكة الثابتة، وتشمل أنشطتها الهاتف الثابت والهاتف المحمول والانترنت والاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

في 30 مارس 2014 أطلقت شركة اتصالات الجزائر مجموعتها الجديدة من عروض الانترنت المسماة "idoom adasl" بسرعات تتراوح من 1 الى 8 ميغا بايت/ ثانية.

في 28 ماي 2014، تقدم اتصالات الجزائر المهاتفة الثابتة غير محدودة من خلال مجموعتها الجديدة من العروض "idoom fixe".

في 8 سبتمبر 2014، أطلقت شركة اتصالات الجزائر شبكة الجيل الرابع في الوضع الثابت لعملائها المقيمين. في 20 افريل 2015، أطلقت شركة اتصالات الجزائر اول شبكة لا سلكية مجتمعية في الجزائر، أطلق عليها اسم "WiCi"، وهو حل مبتكر يتيح تغطية الحضرية الكبيرة بالنطاق العريض اللاسلكي.

في 6 جوان 2018، انتهى احتكارها لتوفير الوصول الى الانترنت مع فتح الحلقة المحلية التنافسية.

في 25 افريل 2016، أطلقت شركة اتصالات الجزائر عرض ADSL الجديد غير المحدود بسرعة تصل الى 20 ميغابايت/ثانية.

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar> ، تاريخ الأطلاع 2023/05/01، ساعة الإطلاع 15:00.

في 31 جويلية 2016 أعلنت شركة اتصالات الجزائر عن تسويق خدمة اول صوت عبر ال تي أي في الجزائر. في 21 نوفمبر 2019، أطلقت اتصالات الجزائر تطبيق "مساحة الدفع الالكتروني للعملاء" لإعادة شحن حسابات IDOOM ودفع فواتير الهاتف.

بلغت الحصة المالية الاجمالية المعدة لتطوير والتهيئة الاستثمارات ب 203976 مليون دينار جزائري.

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية لولاية سوق اهراس

سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف شامل لمؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة التجارية لولاية سوق اهراس:<sup>1</sup>

#### أولا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة تجارية ذات أسهم براس مال عام، وهي مؤسسة عمومية تنشط ضمن نطاق سوق الشبكات الرقمية وخدمات الاتصال، نشأة هذه الحركة طبقا للقانون 03/200 المؤرخ في 05 اوت 2000، والذي ينص على إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، هذا القانون الذي فصل بين نشاطات البريد وبين نشاطات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

وعلى هذا الأساس فان شركة اتصالات الجزائر التي يحكمها هذا القانون يتيح لها موقع شركة اقتصادية عامة، وشركة ذات أسهم في اطارها القانوني، تأسست الشركة رسميا وبادرت مهامها في 01 جانفي 2003، لتلج بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات وفق ثلاثة اهداف رئيسية وهي:

- الربحية؛
- الكفاءة؛
- جودة الخدمات.

#### ثانيا: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية سوق اهراس

كانت الانطلاقة الرسمية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس من خلال قرار خاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسوق اهراس، كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية 01 جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر، اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم، ابتداءا من 2010 تم إعداد هيكلها التنظيمي حيث أصبحت الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس ضمن اطار جديد لتنظيم المؤسسات، اعتمدت المؤسسة الأم اتصالات الجزائر على إعطاء مهام مسؤوليات الام لوكالتها سعيا منها للوصول الى اللامركزية.

<sup>1</sup> وثائق تم الحصول عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

يمكن حصر المهام الرئيسية للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية سوق اهراس في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل لاستحقاقات الهاتفية؛
- إصلاح التعطلات التي خطط المشتركين؛
- تزيد المؤسسات العمومية الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكة محلية انترنت وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعلومات؛
- تحسين جودة الخدمات من اجل رفع تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تحسين قيمة المبيعات.

### المطلب الثالث: أهمية واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

#### أولا: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- ضمان النفاذ الى الشبكة الهاتفية.
- الوصول بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.
- تحديد تعريفه بأسعار معقولة.
- نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة.
- ترقية المنتوجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر.
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على التكنولوجيا الجديدة.
- السعي من اجل الحصول على حصص أكبر من سوق اتصالات الجزائر.
- صيانة فعالة لشبكات والتجهيزات من اجل التحسين المستمر.

#### ثانيا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

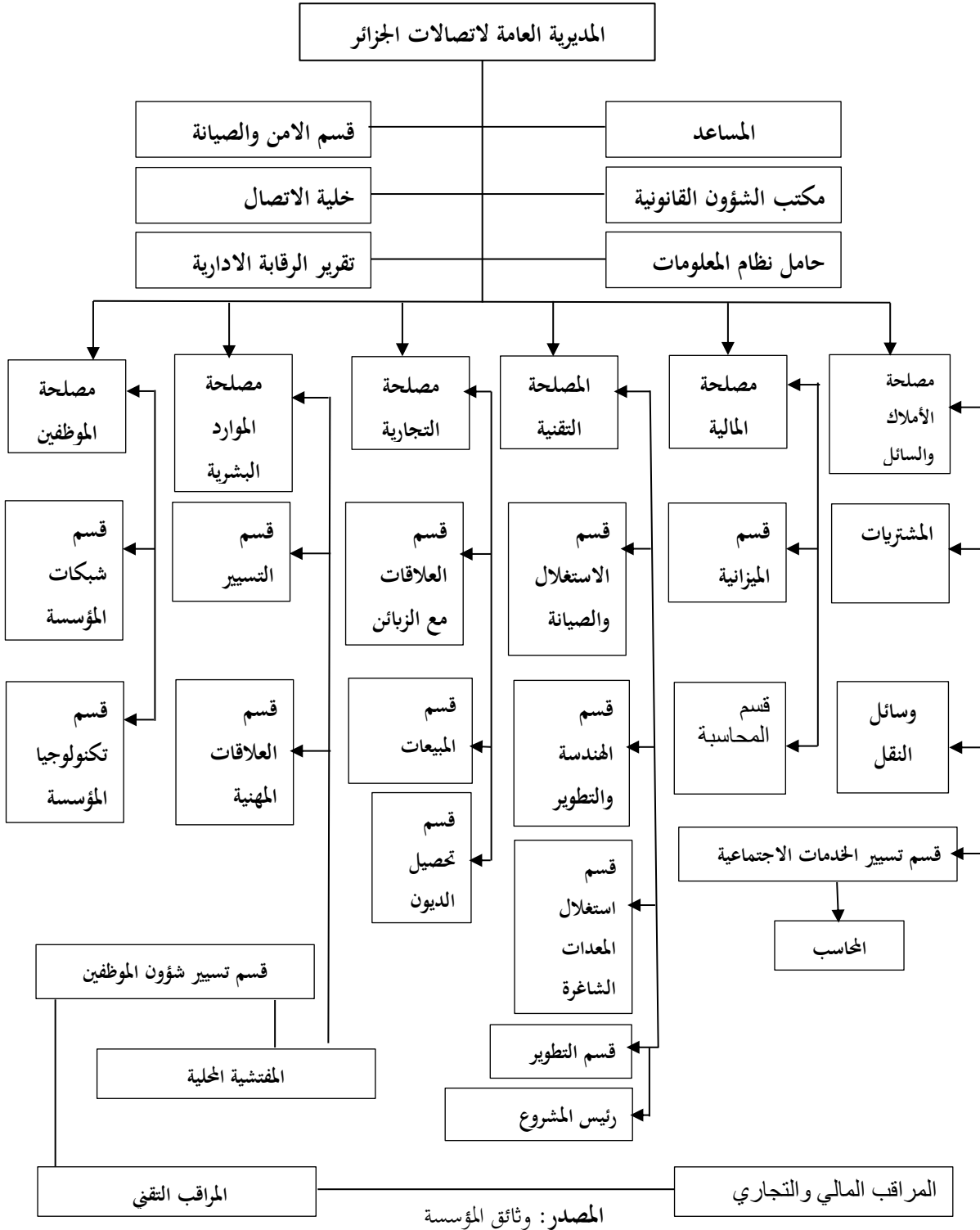
- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصاعدين الوطني والدولي لاتصالات الجزائر.
- المساهمة في رفع اقتصاد البلاد لأنها ذات طابع اقتصادي.

<sup>1</sup> وثائق تم الحصول عليها من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

هيكل المؤسسة هو إطار تنجز فيه الوظائف والمهام وهم وحدة تنظيمية محددة ومنسقة بتسيير مستقلة بذاتها وتسمى بأنظمة فرعية لتنظيم، والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس موضح في الشكل اسفله.

شكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



## شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

### 1. المديرية العامة لاتصالات الجزائر

نجدها في قمة الهيكل التنظيمي لوحدة اتصالات الجزائر وهي وحدة عملية تتمتع بالاستقلالية مالية وميزانية وتقوم بتسيير الوحدات التقنية والتجارية لتابعة لها.

وهي مهيكلة بستة أقسام مرتبطة مباشرة بالمدير وهي: المساعد، مكتب الشؤون القانونية، حامل نظام المعلومات، قسم الامن والصيانة، خلية اتصال، تقرير الرقابة الإدارية.

### 2. مصلحة الأملاك والوسائل:

- تضمن تسيير وحماية ممتلكات المؤسسة.
- تضمن الجزء المادي للمعدات والسيارات.
- تضمن تكوين وتأهيل عمال المصلحة.

### 3. مصلحة مالية:

- إعداد ميزانية المديرية العامة لاتصالات الجزائر.
- تضمن إعداد المعلومات.
- تسيير الحسابات البنكية.
- المصادقة على عمليات الخزينة.
- إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية.
- تحديث الوثائق المحاسبة لسجلات.

### 4. المصلحة التقنية:

- تضمن استغلال الشبكات للوصول.
- تضمن تسخير شبكات الوصول.
- تضمن دراسة وتطوير شبكات الاتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها.
- تضمن تحضير أماكن ومعدات الاتصال " هندية معمارية، النظافة، التكيف، الحماية، الوقاية، الامن "
- تضمن صيانة الهيكل القاعدية.

### 5. المصلحة التجارية:

- تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية.
- تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبليغ أهدافها التجارية.

- تعالج احتياجات الزبائن وتتدخل بينهم وبين الوحدات التجارية.
  - تكوين وتأهيل عمال المصلحة.
  - تحديد وسائل ضرورية لبلوغ الأهداف التجارية.
  - تنجز استطلاعات رضا الزبائن لتحليل سلوك الزبائن.
  - إعداد فواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.
  - إعداد ميزانية الفوترة.
  - تحصيل الديون.
6. مصلحة الموارد البشرية:

هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها وتنقسم الى:

(أ) قسم التسيير والتكوين:

- تنظم وتحدد متطلبات التكوين.
- تحديد برامج التكوين.
- تقوم بإجراء ومتابعة اتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
- تحديث نظام معلومات تسيير الموارد البشرية HR ACCESS.
- إنجاز الميزانية البيداغوجية (تقويم بيداغوجي).
- تحدد وتنجز الميزانية المتوقعة لغرض التكوين.
- التغذية العكسية (FEAD BACK): إعداد تقارير حول مشاكل التكوين.

(ب) قسم العلاقات المهنية:

- تحديد اجتماع أعضاء لجنة التأديب.
- تتبع مختلف قضايا العقوبات.
- متابعة جميع التعليمات الواردة من الوصاية (المديرية العامة) لتنظم الشؤون المتعلقة بتسيير مختلف مصالح الإدارة.

7. تسيير شؤون الموظفين:

- تضمن التسيير الإداري للعمال وتحضير الأجور.
- تقوم المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

تم تخصيص هذا المبحث لغرض التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية، حيث تناولنا فيه نموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان وتم تسليط الضوء على أبرز الأدوات الإحصائية المستخدمة.

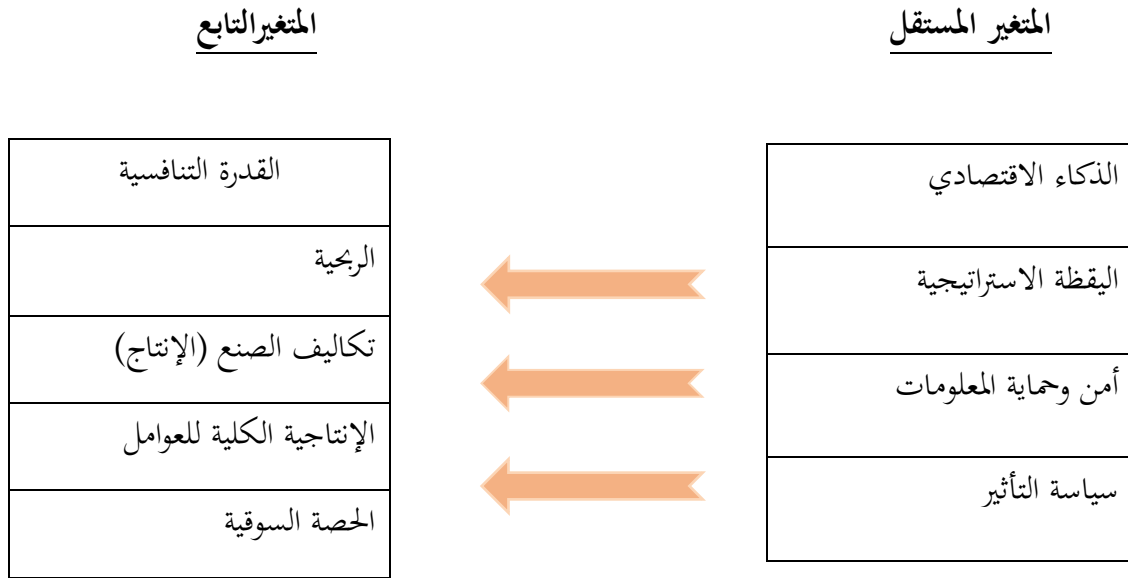
المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: نموذج الدراسة:

قمنا بتطوير نموذج الدراسة على إثر مراجعتنا لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا، حيث أن المتغير المستقل هو الذكاء الاقتصادي والذي يتضمن الأبعاد التالية: بعد اليقظة الاستراتيجية، بعد أمن وحماية المعلومات، بعد سياسة التأثير.

أما المتغير التابع لدراستنا هذه فتمثل في القدرة التنافسية والتي تضمنت الأبعاد التالية: الربحية، تكاليف الصنع (الإنتاج)، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية، والشكل رقم (10) يبين النموذج المعتمد لتفسير العلاقة ودور المتغير المستقل على المتغير التابع، أي كيف تكون هناك قدرة تنافسية من خلال ممارسة الذكاء الاقتصادي وسنقوم بالتحقق من ذلك من خلال هذه الدراسة.

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



البيانات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الاداريين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- سوق أهراس- من مختلف الوظائف، وذلك لكونهم على دراية بكل ما يتعلق بالمؤسسة ويتمتعون بمؤهلات عالية.

ثالثا: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها: " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>1</sup>  
بالنظر لضيق الوقت وصعوبات الدراسة المذكورة تم الاعتماد على عينة قصدية قدرها 40 موظف من مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 34 استمارة لتحليل أي بنسبة استجابة مقدرة ب 85%.

الجدول رقم (4): الاستمارات الموزعة والمسترجعة

أفراد العينة	الاستمارات الموزعة	استمارات قابلة لتحليل	نسبة الاستجابة
40	40	34	85%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: مصادر جمع البيانات

استخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من المصادر والأدوات لجمع البيانات والمعلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس التي تمكننا من معرفة ميدان أو واقع الدراسة وهي:

1. المصادر الأولية: يتمثل في مصادر جمع البيانات والمعلومات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق:

أ. الوثائق: اعتمدنا في دراستنا على بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة لمعرفة مما تشكل فروعها وطريقة القيام بالعمل.

ب. الاستبيان: من أجل الخوض في الموضوع ودراسته من كل الجوانب، وقصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان، وهو أداة من أدوات البحث الأساسية الأكثر شيوعا، ووسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث والحصول على المعلومات الدقيقة التي لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة والوصول الى النتائج النهائية للبحث العلمي ومعالجة المشكلة المطروحة والتحقق من الفرضيات.

<sup>1</sup> محمد سعدان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، 2019، ص159.

2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع الدراسة، حيث تمثلت الكتب والمراجع ذات الصلة، المقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذلك أيضا الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، مع الاعتماد أيضا على التصفح والاطلاع في مواقع عدة على شبكة الأنترنت.

ثانيا: البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات المتحصلة عليها من عينة الدراسة، قمنا بترميز فقرات ومحاور الدراسة لكي نستطيع تفرغها وتبويبها ومعالجتها للحصول على معلومات يمكن الاستفادة منها في اختبارات فرضيات الدراسة، تمت معالجة تلك البيانات بالاعتماد على مجموعة من البرامج والاختبارات الإحصائية نوضحها كما يلي :

1. البرامج:

أ. برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار (Spss version 21): تم الاعتماد عليه بشكل

أساسي في أجزاء مختلف الاختبارات الإحصائية ومعالجة البيانات.

ب. الجدول إصدار (Excel version 2016): اعتمدنا عليه في تصميم الأشكال البيانية.

2. أساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss باستخدام الأدوات التالية:

أ. المدى: قمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)، حيث

تمثل 4 عدد الفئات (من 1 الى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 الى 3 تمثل الفئة الثانية، من 3 الى 4 تمثل الفئة

الثالثة، من 4 الى 5 تمثل الفئة الرابعة)، بينما تمثل 5 عدد الدرجات، ويحسب طول الفئة على النحو التالي:

طول الفئة (المدى) = عدد الفئات / عدد الدرجات ←  $0.8 = 5/4$ ، وهكذا يصبح التوزيع كما موضح في الجدول

الجدول رقم (5): التوزيع لسلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	من 1 الى 1.79	من 1.8 الى 2.59	من 2.6 الى 3.39	من 3.4 الى 4.19	من 4.2 الى 5
الوزن الموافق له	منخفض جدا	منخفض	متوسط	قوية	قوية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

وتم تحديد جدول الأوزان المرجحة هذا بالاعتماد على طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي (الحد الأعلى =5، الحد الأدنى = 1)، من خلال حساب المدى (5-4=1) تم تقسيمه على عدد خلايا مقياس ليكارت للحصول على طول الخلية الصحيحة أي المتوسط المرجح (4 قسمة 5=0.8)، وبعد ذلك تتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وهكذا يصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ب. معامل **Alpha Cronbach**: يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة حيث كلما كان هذا أكبر من 0.6 دل ذلك على ثبات الأداة المستخدمة.

ت. التكرارات والنسب المتوقعة: يستخدم بشكل أساسي لوصف عينة الدراسة، ومعرفة تكرار إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

ث. اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع الطبيعي أم لا.

ج. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة حول كل سؤال أو كل محور يكون الاستبيان.

ح. الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة.

خ. معامل الارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث من خلال

الاختبار الاحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

د. اختبار (t): وذلك لتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة.

ذ. اختبار التباين الأحادي **One Way Anova**: لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية

للمجموعات الديمغرافية.

ر. تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى المعنوية (a=0.05).

ز. معامل التحديد  $R^2$ : يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد

ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو الأخطاء العشوائية. وكلما كانت قيمة معامل التحديد أقرب

من الواحد كلما كانت معادلة الانحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها

أولاً: تصميم أداة الدراسة

تم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء، جزء متعلق بالبيانات العامة للمستجيب والآخر بمعلومات متعلقة بالذكاء الاقتصادي، والجزء الأخير متعلق بالقدرة التنافسية، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد سعينا جاهدين لكي تكون هذه البيانات والمعلومات الواردة في الاستبيان أهم الفقرات والأسئلة والمحاو التي يمكن أن تخدم البحث، حيث تم مراعاة ترتيب المحاور والأسئلة بما يتناسب مع ترتيب فرضيات الدراسة، وقد سبقت محاور الاستبيان مقدمة تضمنت موضوع البحث، والمؤسسة المانحة لهذه الشهادة والتي ينتمي اليها الطلبة الباحثون، كما تم اعلام الأفراد المستجوبين بأهمية رأيهم في الموضوع ورجائهم للإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، مع التأكيد لهم بأن المعلومات التي يقدمونها تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط، وفي الأخير تم شكرهم على حسن تعاونهم معنا في تقديم معلومات حول موضوع الدراسة.

تم تقسيم هيكل الاستبيان الى ثلاث أجزاء:

**الجزء الأول:** يتضمن أربعة أسئلة شملت معلومات عامة لأفراد العينة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

**الجزء الثاني:** يتناول دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية، وتم تقسيمه الى محورين:

**المحور الأول:** تضمن الذكاء الاقتصادي قسم الى ثلاثة أبعاد كل بعد يحتوي على عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (6):** تصميم أبعاد الذكاء الاقتصادي

عدد الفقرات (15)	أبعاد الذكاء الاقتصادي
05	اليقظة الاستراتيجية
05	أمن وحماية المعلومات
05	سياسة التأثير

**المصدر:** من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

**المحور الثاني:** تضمن القدرة التنافسية والذي قسم الى أربعة أبعاد كل بعد يحتوي على عدد من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): تصميم أبعاد القدرة التنافسية

عدد الفقرات (16)	أبعاد القدرة التنافسية
04	الربحية
04	تكاليف الإنتاج (منتوج / خدمة)
04	الانتاجية الكلية للعوامل
04	الحصة السوقية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبيان) صالحة للقياس، وان المحاور والفقرات التي يحتوي عليها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

1. **الصدق الظاهري:** وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص علوم تسيير، وذلك بغرض تقييمها وابداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الآخر، وهو ما نتج عنه الاستبيان في صورته النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

2. **الصدق الداخلي:** تم قياس صدق وثبات استبانة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى صدقية اعتماد نتائج الدراسة حيث يعتبر اختبار كرونباخ واحدا من الاختبارات الإحصائية الهامة للتأكد من ثبات درجات الاستبانة، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبانة البحث ككل  $\text{Alpha Cronbach} = 0.936$ . وفيما يلي جدول حساب الفا كرونباخ.

الجدول رقم (8): قيمة معامل ألفا كرونباخ

درجة الثبات	
الفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.936	31

المصدر: : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

هدف الدراسة هو التوصل الى نتائج علمية عبر تحليل البيانات التي تم تجميعها من مفردات مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على أساليب التحليل الاحصائي الممكنة والملائمة لطبيعة تلك البيانات.

المطلب الأول: معالجة وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق لها وتحليلها.

أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة على أساس الجنس

يبين الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

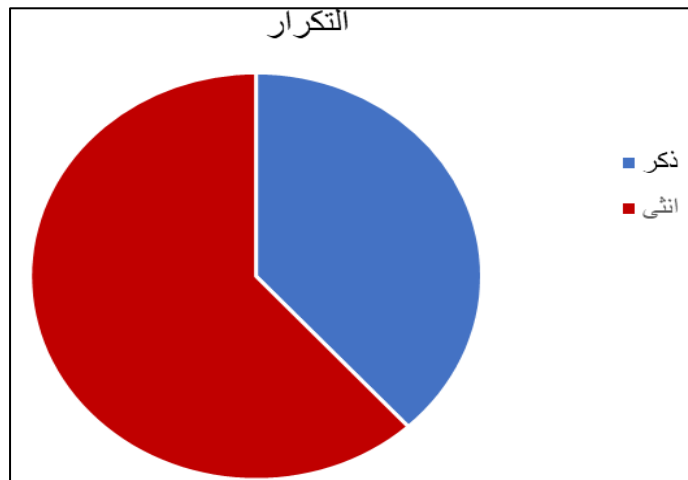
الجدول رقم (9): خصائص افراد العينة حسب الجنس

التكرار النسبي %	التكرار	الجنس	
38.2%	13	ذكر	
61.8%	21	انثى	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 38.2% من عينة الدراسة تمثل ذكور، بينما باقي افراد العينة أي نسبة 61.8% يمثل اناث، مما يتضح ان عدد الاناث مرتفع مقارنة بعدد الذكور بالمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (10): خصائص العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

ثانياً: تحليل خصائص العينة على أساس العمر

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس

ان تحليل عينة الدراسة على أساس العمر يتطلب تحديد فئات السل التي يمكن ان تنتمي اليها عينة الدراسة

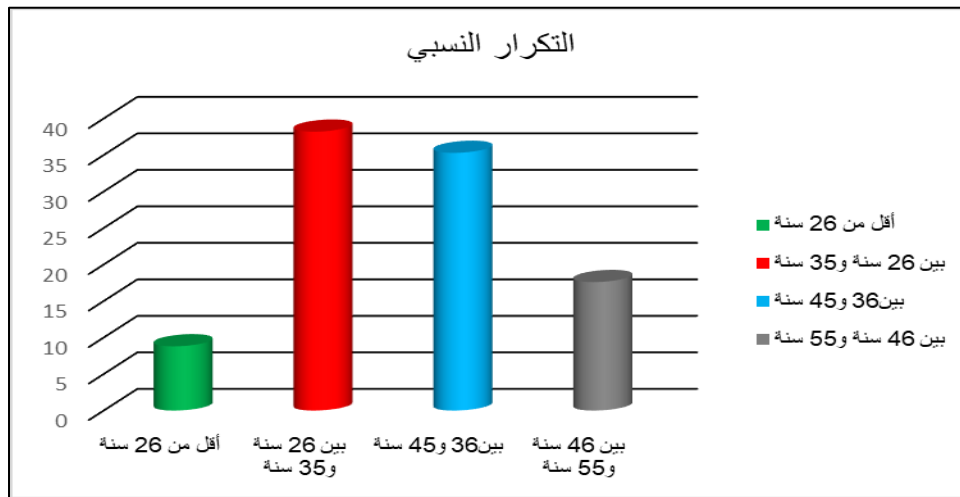
الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب العمر.

التكرار النسبي %	التكرار	العمر	
8.8%	3	اقل من 26 سنة	
38.2%	13	بين 26 سنة الى 35 سنة	
35.3%	12	بين 36 سنة الى 45 سنة	
17.6%	6	بين 46 سنة الى 55 سنة	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الشواهد المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن عدد الموظفين بالمؤسسة اللذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة الى 35 سنة يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت ب 38.2% وهو ما يمثل 13 موظف، ثم تليها نسبة الموظفين اللذين تتراوح أعمارهم بين 36 سنة الى 45 سنة حيث قدرت ب 35.3% وهو ما يمثل 12 موظف، ثم تليها نسبة الموظفين اللذين تتراوح أعمارهم بين 46 سنة الى 55 سنة حيث قدرت ب 17.6% وهو ما يمثل 6 موظفين، في حين نسجل اقل نسبة لدى الموظفين اللذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 26 سنة حيث قدرت نسبتها ب 8.8% وهو ما يعادل 3 موظفين.

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel

ثالثا: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتوزع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

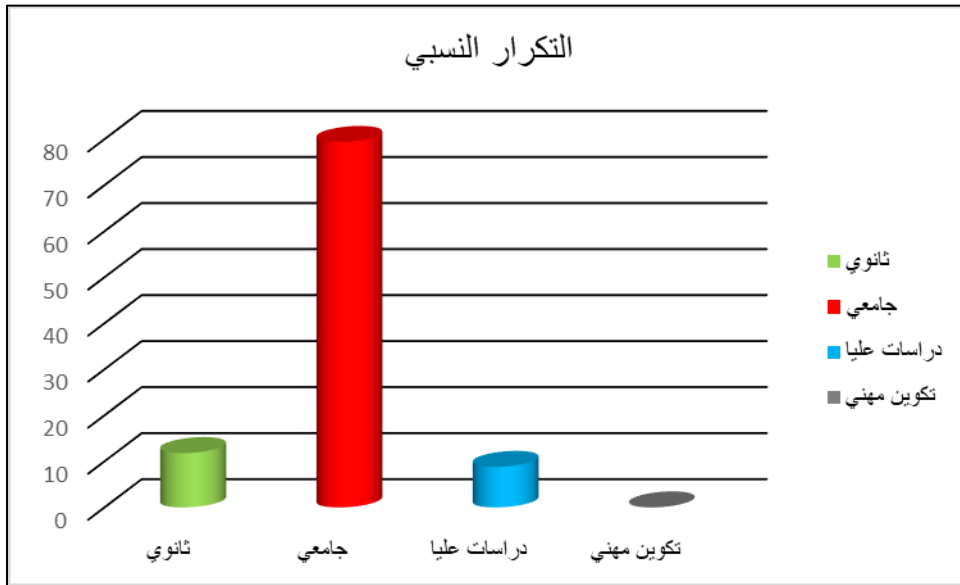
الجدول رقم (11): خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي %	التكرار	المستوى التعليمي	
11.8%	4	ثانوي	
79.4%	27	جامعي	
0%	0	تكوين مهني	
8.8%	3	دراسات عليا	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (11) أن نسبة الموظفين الحاملين لشهادة جامعي يمثلون أكبر نسبة قدرة بـ 79.4% وهو ما يعادل 27 موظف، ثم تليه نسبة الموظفين الحاملين لشهادة ثانوي بنسبة 11.8% وهو ما يعادل 4 موظفين، ثم تليها نسبة الموظفين الحاملين لشهادة دراسات عليا بنسبة 8.8% وهو ما يعادل 3 موظفين، في حين نسجل انعدام كلي لعدد العمال الحاملين شهادة تكوين مهني.

الشكل رقم (12): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

رابعاً: تحليل خصائص العينة على أساس الخبرة

يتوزع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة وفقاً للنسب التي يحددها الجدول الآتي:

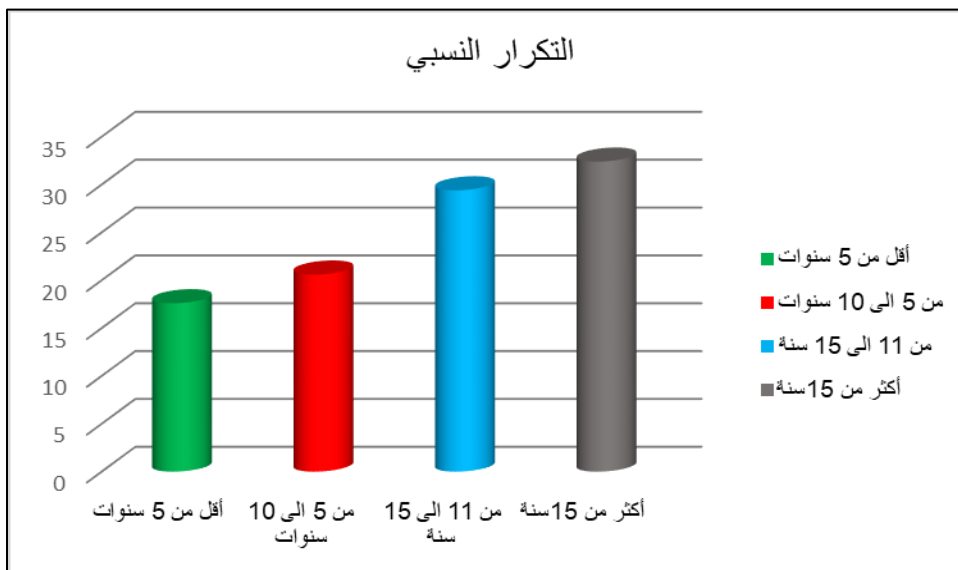
الجدول رقم (12): خصائص العينة على أساس الخبرة

التكرار النسبي %	التكرار		
17.6%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20.6%	7	من 6 إلى 10 سنوات	
29.4%	10	من 11 إلى 15 سنة	
32.4%	11	أكثر من 15 سنة	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (12) أن نسبة الموظفين الذين لديهم أكثر من 15 سنة يعملون في المؤسسة محل الدراسة يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت بـ 32.4% وهو ما يعادل 11 موظف، ثم يليهم عدد الموظفين الذين ينتمون للفئة من (11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 29.4% وهو ما يمثل 10 موظفين، ثم يليها عدد الموظفين الذين ينتمون للفئة من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة 20.6% وهو ما يمثل 7 موظفين، وفي حين نسجل أقل نسبة لدى الموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 17.6% وهو ما يمثل 6 موظفين.

الشكل رقم (13): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: معالجة وتحليل متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نستعرض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق برنامج Spss، ثم نقوم بمناقشتها وتحليلها، حيث أن في تحليل البيانات تم استخدام اختبار T قصد معرفة ما اذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة والمجال الذي ينتمي اليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، ثم حساب قيمة معامل الاختلاف في كل فقرة لمعرفة إذا كانت إجابات الأفراد متشعبة أم لا.

أولاً: استجابة افراد عينة الدراسة لفقرات محور الأول (الذكاء الاقتصادي): تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة الخاصة بالذكاء الاقتصادي لمعرفة ما اذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول.

1. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الاول (اليقظة الاستراتيجية):

تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول (اليقظة الاستراتيجية) من المحور الأول.

الجدول رقم(13): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول (اليقظة الاستراتيجية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات	3.8529	0.78363	قوية
02	لدى المؤسسة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من اجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية	4.1765	0.75761	قوية
03	تقوم المؤسسة بتعيين لجان متخصصة لدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الاستراتيجية	3.7647	0.92307	قوية
04	يتم اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس المعلومات الجديدة	4.0000	0.85280	قوية
05	تمتلك المؤسسة إمكانيات وقدرات تسمح لها بتعامل مع التغيرات المستقبلية	4.1765	0.71650	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>3.9941</b>	<b>0.60800</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ما يلي:

- كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي تقدر ب (4.1765) للعبارة رقم (2)، (5) " لدى المؤسسة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من اجل البحث والحصول على المعلومات الاستراتيجية"، " تمتلك المؤسسة إمكانيات وقدرات تسمح لها بتعامل مع التغيرات المستقبلية" وبانحراف معياري قدر ب (0.757)، (0.716) على التوالي، ودرجة الموافقة على هذه العبارتين كانت قوية.
  - أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.7647) كان للعبارة رقم (03) " تقوم المؤسسة بتعيين لجان متخصصة لدراسة وتحليل المعلومات المجمعة من اليقظة الاستراتيجية"، بانحراف معياري قدر ب (0.92307) ودرجة الموافقة كانت قوية.
  - أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.9941) بانحراف معياري قدر ب (0.60800)، وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول للمحور الأول.
2. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني (آمن وحماية المعلومات):
- تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني (آمن وحماية المعلومات) من المحور الأول.

الجدول رقم (14): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني (آمن وحماية المعلومات)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تعالج المؤسسة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به	4.0000	0.60302	قوية
02	تقوم المؤسسة بتأمين نظام المعلومات بمختلف مكوناته للمحافظة على مكانتها ووجودها في السوق	4.1765	0.75761	قوية
03	تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الداخلية	4.0294	0.83431	قوية
04	تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الخارجية	4.1471	0.78363	قوية
05	تلتزم المؤسسة بتقديم عروض وخدمات آمنة في الوقت المناسب	4.0882	0.51450	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>4.0882</b>	<b>0.56180</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ما يلي:

- قدرت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (4.1765) للعبارة رقم (02)، (تقوم المؤسسة بتأمين نظام المعلومات بمختلف مكوناته للمحافظة على مكانتها ووجودها في السوق) بانحراف معياري قدر ب (0.75761) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية.
- أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (4.0000) كان للعبارة رقم (01) " تعالج المؤسسة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به "، بانحراف معياري قدر ب (0.60302) ودرجة الموافقة كانت قوية.
- أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.0882) بانحراف معياري قدر ب (0.56180)، وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني للمحور الأول.

### 3. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (سياسة التأثير):

تم استخدام اختبار العينة لواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث (سياسة التأثير) من المحور الأول.

### الجدول رقم (15): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (سياسة التأثير)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.	3.8529	0.82913	قوية
02	المؤسسة على دراية بأساليب التأثير المستعملة من طرف المنافسين	3.5882	0.78306	قوية
03	ترتفع أرباح المؤسسة بعد كل عملية اشهار جديدة.	4.2353	0.74096	قوية
04	تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي لتأثير على العملاء	4.1176	0.76929	قوية
05	تملك المؤسسة شبكات خارج إطار العمل للحصول على المعلومات	3.5000	0.89612	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>3.8588</b>	<b>0.56253</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ما يلي:

- قدرت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (4.2353) للعبارة رقم (03)، (ترتفع أرباح المؤسسة بعد كل عملية اشهار جديدة). بانحراف معياري قدر ب (0.74096) ودرجة الموافقة على هذه العبارة كانت قوية.
  - أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.5000) كان للعبارة رقم (05) " تملك المؤسسة شبكات خارج إطار العمل للحصول على المعلومات "، بانحراف معياري قدر ب (0.56253) ودرجة الموافقة كانت قوية.
  - أما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.8588) بانحراف معياري قدر ب (0.56253)، وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث للمحور الأول.
4. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي):

جدول رقم (16): تحليل اجابات عينة الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي)

الرقم	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الاستجابة
01	اليقظة الاستراتيجية	3.9941	0.60800	79.88%	قوية
02	أمن وحماية المعلومات	4.0882	0.56180	81.76%	قوية
03	سياسة التأثير	3.8588	0.56253	77.17%	قوية
	المقياس العام	3.9804	0.50333	79.61%	قوية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					

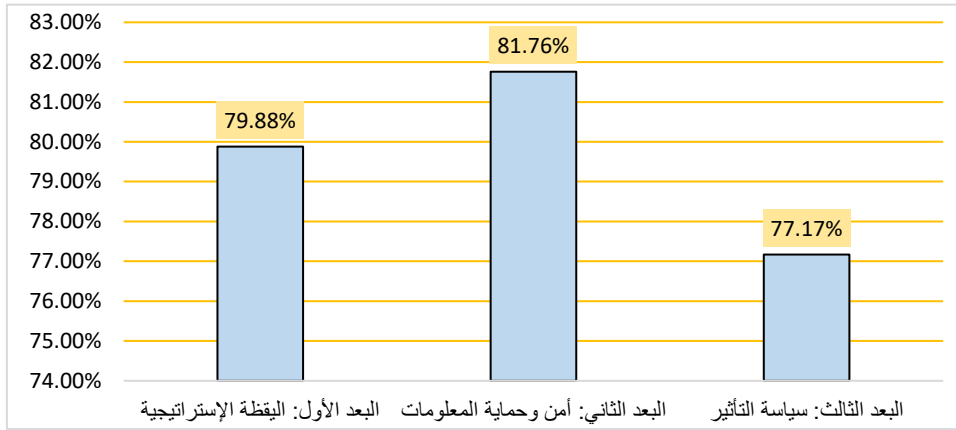
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (3.9804) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.5033)، وهذا يدل على وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول الذكاء الاقتصادي بنسبة قدرت ب(79.61%).

كما نلاحظ أن البعد الثاني أمن وحماية المعلومات يعتبر من أكثر أبعاد الذكاء الاقتصادي المتفق عليها من طرف عينة الدراسة.

وفي ما يلي ترتيب أهمية تطبيق أبعاد الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (14): ترتيب أبعاد الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (14) أن البعد الثاني أمن وحماية المعلومات إحتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 81.76%، يليه البعد الأول اليقظة الاستراتيجية بنسبة بلغت 79.88%، وفي المرتبة الأخيرة وهي المرتبة الثالثة نجد البعد الثالث سياسة التأثير بنسبة 77.17%.

ثانيا: استجابة افراد عينة الدراسة حول فقرات الخاصة بالمحور الثاني (القدرة التنافسية):

تم تحليل بيانات إجابات المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبيان الخاص بالقدرة التنافسية لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ام لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول او الرفض، والنتائج مبينة في الجدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني.

1. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول (مؤشر الربحية): تم استخدام اختبار

العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد

الأول (مؤشر الربحية) من المحور الثاني.

لجدول رقم (17): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول (مؤشر الربحية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تقدم المؤسسة خدمات فريدة تتميز بالجودة العالية	4.1471	0.65747	قوية
02	تركز المؤسسة على إنشاء طرق جديدة لبناء خدماتها وتحسينها باستمرار	4.0882	0.71213	قوية
03	تسعى المؤسسة الى امتلاك كفاءات بشرية لتعزيز مركزها التنافسي وتعظيم ربحيتها .	4.0882	0.86577	قوية
04	لدى المؤسسة القدرة على تلبية حاجات العملاء بما يتماشى مع طلبهم	4.0000	0.85280	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>4.0809</b>	<b>0.61767</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (17) مايلي:

- قدرت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (4.1471) للعبارة رقم (01)، "تقدم المؤسسة خدمات فريدة تتميز بالجودة العالية" بانحراف معياري قدر ب (0.65747) ودرجة موافقة على هذه العبارة كانت قوية.
  - اما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (4.0000) للعبارة رقم (04) " لدى المؤسسة القدرة على تلبية حاجات العملاء بما يتماشى مع طلبهم"، بانحراف معياري قدر ب (0.85280) ودرجة موافقة كانت قوية.
  - اما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.0809) بانحراف معياري قدر ب (0.61767)، وهذا يعني وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول للمحور الثاني.
2. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني مؤشر تكاليف الإنتاج (منتوج- خدمة): تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني (مؤشر تكاليف الإنتاج) من المحور الثاني.

الجدول رقم(18): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني مؤشر (تكاليف الإنتاج)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تسعى مراكز البحث والتطوير الى تحديث عملياتها الإنتاجية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.	3.6765	0.726 99	قوية
02	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة المنتجات والخدمات.	3.8529	0.783 63	قوية
03	أسعار المؤسسة جيدة مقارنة بالمنافسين	3.8235	0.757 61	قوية
04	تواجه المؤسسة ومشاكل في الحصول على المعلومات في ظل المنافسة	3.1471	1.076 82	متوسط
	<b>المقياس العام</b>	<b>3.6250</b>	<b>0.568</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (18) مايلي:

- قدرت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (3.852) للعبارة رقم (02)، " تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة المنتجات والخدمات " بانحراف معياري قدر ب (0.726) ودرجة موافقة على العبارة كانت قوية.
  - اما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.14) كان للعبارة رقم (04) " تواجه المؤسسة ومشاكل في الحصول على المعلومات في ظل المنافسة " بانحراف معياري قدر ب (1.076) ودرجة موافقة كانت متوسطة.
  - اما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري قدر ب (0.568) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني للمحور الثاني.
3. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث (مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل):  
تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث (مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل) من المحور الثاني.

الجدول رقم (19): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثالث مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تراعى المؤسسة سرعة وصول خدماتها الى الزبائن ومتابعة أية مشكلة طارئة منهم	3.8824	0.84440	قوية
02	تتقدم المؤسسة على المؤسسات المماثلة الأخرى من خلال توفير ميزات جديدة (خاصة الانترنت)	3.5000	1.10782	قوية
03	محيط المؤسسة يتميز بالاستقرار	3.7353	1.05539	قوية
04	تهتم المؤسسة بإجراء تحسينات دائمة ومستمر في تصميم خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي	3.9118	0.79268	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>3.7574</b>	<b>0.83368</b>	<b>قوية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) مايلي:

- قدرت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (3.91) للعبارة قم (04)، "تهتم المؤسسة بإجراء تحسينات دائمة ومستمر في تصميم خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي" بانحراف معياري قدر ب (0.79)، ودرجة وافقة على هذه العبارة كانت قوية
  - اما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.50) كان للعبارة رقم (02) "تتقدم المؤسسة على المؤسسات المماثلة الأخرى من خلال توفير ميزات جديدة (خاصة الانترنت)" بانحراف معياري قدر ب (1.10) ودرجة موافقة كانت قوية.
  - اما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف المعياري قدر ب (0.83) وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث للمحور الثاني
4. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الرابع متغير (الحصة السوقية): تم استخدام اختبار العينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع (مؤشر الحصة السوقية) من المحور الثاني.

الجدول رقم(20): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الرابع (مؤشر الحصة السوقية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من اجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار	3.9706	1.02942	قوية
02	تركز المؤسسة على استقطاب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين	4.0882	0.90009	قوية
03	تسعى المؤسسة لتحقيق الريادة في السوق	4.1471	0.89213	قوية
04	تهدف المؤسسة الى زيادة حجم تعاملات المشتركين مع الشركة	4.0882	0.83003	قوية
	<b>المقياس العام</b>	<b>4.0735</b>	<b>0.79422</b>	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (20) مايلي:

- قدرت اعلى متوسط حسابي ب(4.14) للعبارة رقم(03)، " تسعى المؤسسة لتحقيق الريادة في السوق " بانحراف معياري قدر ب(0.892) ودرجة موافقة على هذه العبارة كانت قوية.
- اما بالنسبة للمتوسط الحسابي الأقل قدر ب (3.97) كان للعبارة رقم (03)، " تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من اجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار " بانحراف معياري قدر ب(1.029) ودرجة موافقة على هذه العبارة كانت قوية.
- اما بالنسبة للبعد ككل قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.07) بانحراف معياري قدر ب (0.794)، وهذا يعني وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع للمحور الثاني.

5. تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (القدرة التنافسية).

جدول رقم (21): تحليل إجابات عينة الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (القدرة التنافسية)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه العام
01	البعد الأول: مؤشر الربحية	4.0809	0.61767	81.62%	قوية
02	البعد الثاني: مؤشر تكاليف الانتاج	3.6250	0.56826	72.5%	قوية
03	البعد الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل	3.7574	0.83368	75.15%	قوية
04	البعد الرابع: مؤشر الحصة السوقية	4.0735	0.79422	81.47%	قوية

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهواس

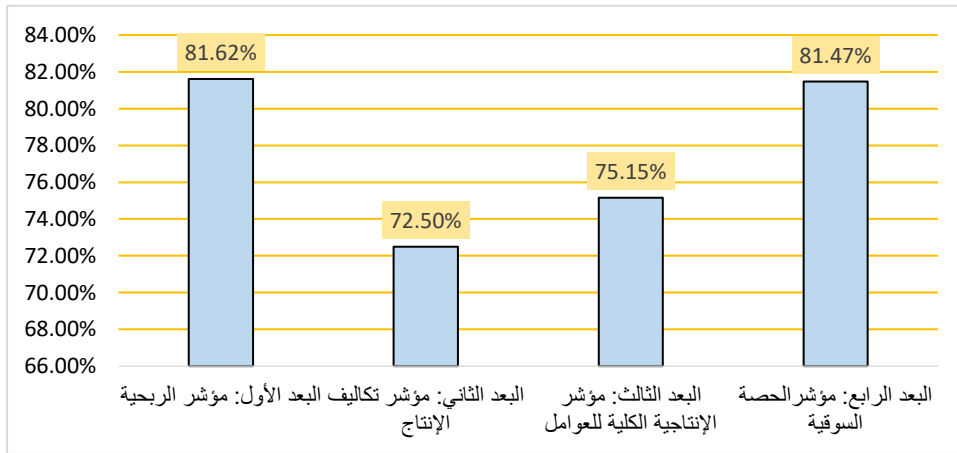
المقياس العام	3.8842	0.56829	77.68%	قوية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5				

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن المستوى العام لشدة الاستجابة قوية بمتوسط حسابي مرجح (3.8842) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.56829)، وهذا يدل على وجود اتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني القدرة التنافسية بنسبة قدرت ب (77.68 %).

كما نلاحظ أن البعد الأول مؤشر الربحية يعتبر من أكثر أبعاد القدرة التنافسية المتفق عليها من طرف عينة الدراسة. وفي ما يلي ترتيب أهمية أبعاد القدرة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

**شكل رقم (15):** ترتيب أبعاد القدرة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

نلاحظ من خلال الشكل رقم (15) أن البعد الأول مؤشر الربحية إحتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 81.62%، يليه البعد الرابع مؤشر الحصة السوقية بنسبة بلغت 81.47%، وفي المرتبة الثالثة نجد البعد الثالث مؤشر الإنتاجية الكلية بنسبة بلغت 75.15%، وفي الأخير نجد البعد الثاني مؤشر تكاليف الإنتاج بنسبة بلغت 72.50%.

**المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية**

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لابد من إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما يلي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف\_سمرنوف): اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

• الفروض الاحصائية:

الفرض العدمي  $H_0$ : تتبع توزيع طبيعي.

الفرض البديل  $H_1$ : تتبع توزيع غير الطبيعي.

تشير نتائج الدراسة الميدانية الى:

جدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي

عنوان الدراسة	قيمة Z	قيمة الاحصائية
دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	0.18	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (23) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة الإحصائية للدراسة أكبر من ( $Sig > 0.05$ ) هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية. ثانياً: نموذج الانحدار البسيط: قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.

• المعنوية الكلية للنموذج ( $F_{text}$ ):

جدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

المتغير التابع	المتغير المستقبلي	مصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
القدرة	الذكاء	الانحدار	4.303	1	4.303	21.669	0.000
التنافسية	الإقتصادي	البواقي	6.354	32	0.199		
		مجموع	10.657	33			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يقدم الجدول رقم (23) اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى دلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا

يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات وبهذا فرض تحليل الانحدار قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال الى اختبار الفرضيات.

وعليه نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار للعينة الواحدة  $T_{text}$  وبهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- اذا كانت القيمة الاحتمالية ( Sig ) الناتجة عن اختبار  $T$  للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة Sig المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (  $H_1$  ).
- إذا كانت القيمة الاحتمالية ( Sig ) الناتجة عن اختبار  $T$  للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة ( Sig ) المعتمد (0.05) نرفض ( $H_1$ ).

ثالثا\_اختبار الفرضيات الدراسة:

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضيات الأخرى، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاقتصادي. يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد تطبيق للذكاء الاقتصادي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

الفرضية البديلة: ( $H_1$ ): يوجد تطبيق للذكاء الاقتصادي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

### جدول رقم (24): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الحكم على الفرضية	Sig مستوى الدلالة	t الجدولية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى
نقبل الفرضية البديلة $H_1$	0.000	2.04	11.358	0.503	3.98	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (24) قدرت القيمة الاحتمالية  $sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، و  $T$  المحسوبة تساوي 11.358 وهي أكبر من  $t$  الجدولية التي تساوي 2.04 ومنه في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ):

✓ يوجد تطبيق للذكاء الاقتصادي في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ..

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية، سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

يمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية عند

مستوى ذو دلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية عند مستوى

ذو دلالة  $\alpha=0.05$

### جدول رقم (25): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

0.404					معامل التحديد $R^2$
0.635					معامل الارتباط R
القيمة الاحتمالية = 0.000					قيمة (F) = 21.659
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (T)
	A	seb	B	معنوية (T)	
القدرة التنافسية	1.029	0.618		1.664	0.106
الذكاء الاقتصادي	0.717	0.154	0.635	4.655	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول رقم (25) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ قيمته 0.404، وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) في المتغير التابع (القدرة التنافسية) بنسبة 40,4%، وأن الباقي النسبة والمقدرة ب 59.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى غير الذكاء الاقتصادي.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة 21.659 عند مستوى  $Sig=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب(4.655) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية عند مستوى ذو دلالة  $\alpha=0.05$  وبالتالي نرفض ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ):

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية عند مستوى ذو دلالة

$$\alpha=0.05$$

ومنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي  $Y= 0.717x+1.029$ .

### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي anova"، لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "المستوى

التعليمي والذكاء الاقتصادي في المؤسسة" عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يمكن صياغة الفرضية على النحو التالي:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي

عند مستوى ذو دلالة  $\alpha=0.05$

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي عند

مستوى ذو دلالة  $\alpha=0.05$

### جدول رقم(26): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية الثالثة
0.411	0.916	0.233	2	0.467	داخل المجموعات	وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستوى التعليمي الذكاء الاقتصادي
		0.55	31	7.894	بين المجموعات	
			33	8.360	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن قيمة F المحسوبة قدرت ب(0.916) والقيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0.411$

وهي أكبر من المستوى الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه بالاستناد الى نتائج

اختبار التباين ANOVA فاننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل فرضية العدم  $H_0$ :

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي عند مستوى ذو

دلالة  $\alpha=0.05$

خلاصة الفصل:

بعد تقديم تبذة عن مؤسسة اتصالاتالجزائر وحدة سوق أهراس حاولنا من خلال هذه الفصل معرفة أثر الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية، حيث اعتمدنا في الحصول على البياناتعلى الاستبانة التي تم توزيع نسخ منها على عينة الدراسة،والتي تتضمن محورين (الذكاء الاقتصادي، القدرة التنافسية)، وبعد استرجاع الاستبانات الموزعة، تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS، ليتم بعد ذلك عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا الى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها كما أفرزت النتائج مستوى قوي لتطبيق الذكاء الاقتصادي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، كذلك توصلت هذه النتائج الى وجود أثر بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية وسيتم تفصيل النتائج المتوصل اليها في الخاتمة.

# المخاتمة العامة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة نكون قد تمكنا من تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات، ألا وهو دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية، كما حولنا تحديد ضروريته في مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بدقة على ماهية الذكاء الاقتصادي وأهميته والكشف عن مختلف أساليبه ونماذجه ودوره في زيادة القدرة التنافسية، وقد تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات المتميزة في المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وتسعى لتقديم الأفضل وبما يتناسب مع متطلبات الزبائن وذلك لاعتمادها على ميزة الذكاء الاقتصادي والذي بدوره يدعم ويرفع من قدرتها التنافسية.

فالتطرق الى مفهوم الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية لم يكن ممكنا الا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، مما جعلنا نتعمق أكثر في دراستنا، كما حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة حيث تم تأكيد صحة الفرضيات الدراسة والتي تشير الى مساهمة الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية المؤسسة، كما تم من خلال الدراسة الوقوف على جملة من النتائج من أهمها:

نتائج الدراسة النظرية:

- الذكاء الاقتصادي يعتمد على تحليل البيئة (الخارجية والداخلية) لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات.
- الذكاء الاقتصادي مهما بالنسبة للمؤسسة حتى تحافظ على مكانتها وتحقق القدرة التنافسية.
- الذكاء الاقتصادي يعطي المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، مما يساهم في تعزيز تنافسيتها.
- ان اعتماد منظمات الأعمال على الذكاء الاقتصادي يكسبها عدة قدرات تنافسية أبرزها: حل كافة المشكلات المعقدة، تسهيل عملية تقديم المنتجات والخدمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات... الخ.
- ان أهمية القدرة التنافسية تنبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق أكبر كفاءة في تخصيص الموارد من أجل تشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي ذلك لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى النوعية.
- يعتبر تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة.

- العمل على إيجاد قدرة تنافسية مبنية على معلومات من المخزون العلمي والمعرفي من خلال الاعتماد على الذكاء الاقتصادي.
- جاءت العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية علاقة طردية حيث أن عند تطبيق الذكاء الاقتصادي يؤدي الى زيادة مستوى القدرة التنافسية.

#### نتائج الدراسة التطبيقية:

- نرى بأن جزء كبير من أفراد عينة الدراسة على دراية بالعناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي (اليقظة الاستراتيجية، أمن وحماية المعلومات، سياسة التأثير).
- أظهرت نتائج تحليل أن مستويات أبعاد الذكاء الاقتصادي كانت بدرجات قوية في إجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس.
- وجود إدراك ووعي لدى موظفي المؤسسة بضرورة تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- تسعى المؤسسة الى إيجاد حلول تكنولوجية جديدة للمشاكل التي تواجهها.
- يغلب على أفراد العينة نسبة الإناث بنسبة 61.8%.
- تغلب الفئة العمرية (بين 26 سنة الى 35 سنة) بنسبة 38.2%.
- تعتبر الفئة الجامعية الفئة المسيطرة على العينة بنسبة 79.4%.
- نسبة اختبار وصدق الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ) هي 0.936.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاقتصادي للعينة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي للعينة محل الدراسة.

#### الاستنتاجات:

- وجود تشتت ضعيف بين أفراد العينة ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عناصر المحاور.
- هناك تأكيد واضح من قبل أفراد العينة على ضرورة التزام المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة، والالتزام بالوعود المقدمة وأن تكون محطة ثقة للزبون من أجل الارتقاء بمكانتها وتحقيق الريادة.
- وجود اهتمام من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص الذكاء الاقتصادي، إذ نجدها تهتم بدرجة كبيرة بأمن وحماية المعلومات ثم اليقظة الاستراتيجية ثم سياسة التأثير.
- من خلال تحليل إجابات أفراد العينة نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بقدرة تنافسية بمستوى عالي.

- نسبة اختبار وصدق الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ) هي 0.936، وهي نسبة مرتفعة جدا مما يدل على مصداقية الإجابات المقدمة، وهذا يشير الى وجود علاقة اتساق بين عبارات الاستبيان ومنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية، حيث قدر معامل التحديد ب 0.404 وهو يشير الى مساهمة المتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي) في المتغير التابع (القدرة التنافسية) بنسبة 40.4%.
- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على الذكاء الاقتصادي للعينة محل الدراسة مما يدل على أن المستوى التعليمي ليس له تأثير على الذكاء الاقتصادي.

#### اقتراحات وتوصيات:

- بناء شبكة اتصالات حديثة بين وحدات المؤسسة وفروعها وعملائها ذات سرعة عالية في نقل المعلومات وتزويدها بوسائل الأمان اللازمة معتمدين في ذلك على شبكة الأنترنت.
- استغلال كافة الوسائل الترويجية المتاحة حتى يكون العميل على دراية كاملة بالمؤسسة ومنتجاتها.
- نظرا للنقص الأبحاث العربية التي تتناول كل من الذكاء الاقتصادي والقدرة التنافسية، من الضروري تكثيف البحوث حول هذين المتغيرين، وذلك لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية.
- توفير رأس المال اللازم لاستثماره في تكنولوجيا المعلومات وتفعيل مهام وظيفة البحث والتطوير.
- محاولة توفير الظروف المناسبة لجذب الكفاءات المهاجرة، وبالتالي العمل على بناء قاعدة تكنولوجية أكثر تقدما وحداثة.
- السعي الدؤوب للحصول على المعلومات وحمايتها وتكثيف البحث والتطوير لمواكبة التغييرات التكنولوجية الحديثة.
- تشجيع البحث العلمي في مجال الذكاء الاقتصادي، وإقامة مراكز مهياة لهذه البحوث لتنمية وتطوير الكفاءات المحلية، في هذا المجال والاستفادة منها قدر الإمكان.

#### آفاق الدراسة:

من خلال هذا الموضوع الذي تمت مناقشته ضمن هذه الدراسة وهو موضوع " دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية" فإننا نرى أنه موضوع هام جدا وما زال في حاجة ماسة الى استكمال الأبحاث والدراسات فيه، لهذا فإننا نفتح الباب لآفاق بحثية جديدة مرتبطة بالموضوع نوجز أبرز عناوينها فيما يلي:

- واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال العربية.
- دور عناصر الذكاء الاقتصادي في تحسين عملية اتخاذ القرارات بمنظمات الأعمال.
- أثر الذكاء الاقتصادي على تخفيض تكاليف منظمات الأعمال وتعظيم ربحيتها.
- أثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على تحسين جودة المنتجات والخدمات.

# المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب:

## أولا: باللغة العربية

1. أحمد فتحي عبد المجيد قاسم، القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، أبريل 2022.
2. إلياس حديد حسيب، أصول الترجمة - دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة -، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2013.
3. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 01، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
4. خالد أحمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، الطبعة 01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
5. علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022.
6. محمد سعدان علي محمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب 2019.
7. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
8. نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي المدخل الحديث للاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
9. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوزي العلمية، عمان، الأردن.

## ثانيا: باللغة الأجنبية:

10. Alain juillet, **Modèle d'intelligence économique**, édition economica, Paris ,2004
11. Bruno Martinet et Yves Michel Marti, **Intelligence Economique, les yeux et oreilles de l'entreprise**, édition organisation, paris ,1995.
12. LAUDON kenneth et LAUDON Jane, **management des systèmes d'information**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris 2010.

## المجلات:

13. أبو بكر خوالد، نحو إقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر: تحليل الواقع، الجهود، والمعوقات، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 9، 2018.
14. ابوبكر خوالد، خير الدين بوزرب، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، المجلد الثالث، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، سبتمبر 2017.
15. اثير عبد الأمير حسوني، رأس المال الفكري والميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 01، جامعة القادسية، 2008.

16. احمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات الاقتصادية، العدد38، جامعة علي لونيسى البلدية 02، اوت 2019.
17. أحمد يوسف، دهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019.
18. بن عيادة محمد سمير، الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 25، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
19. الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة مرجعية نظرية في بنية المفهوم، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، مارس 2018.
20. حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الاعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، جامعة وهران، 2012.
21. خالد قاشي، دية رافع، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة البلدية02.
22. خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، مارس 2013.
23. خليفة برايس، هشام حرير تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في خدمة الذكاء الاقتصادي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث.
24. رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
25. سارة بن صوشة، سارة مكي، دور الذكاء الاقتصادي في خدمة إدارة الأزمات الاقتصادية دراسة حالة ألمانيا، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، جامعة الجزائر 3، جانفي 2018.
26. صونية بتغة، عبد الحميد برحومة، مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء الاقتصادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2016.
27. طه علي نايل، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية ي الشركة العامة لصناعة الحرايات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد10، 2013.
28. عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد6، العدد1، جوان 2019.
29. عبد الحفيظ بوقرانة واخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013.
30. عبد الله ياسين، محمد بودالي، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد الرابع، عدد3، 2019.

31. عمر شريف، بولعيد بلعوج، الذكاء الاقتصادي واستراتيجية الطاقة الشمسية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد: 30، جامعة محمد خيضر بسكرة، ماي 2013.
32. لطيفة قرين وآخرون، الذكاء الاقتصادي الدفاعي وأهميته في المؤسسة مع الإشارة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، جامعة طاهري محمد بشار /الجزائر، أكتوبر 2019.
33. لطيفة قرين وآخرون، الذكاء الاقتصادي بين المفاهيم الأساسية والية التطبيق، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، اوت 2018.
34. مجدوب بحوصي، عمار عريس، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال (gfbe)، المجلد 1، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، 2017.
35. محمد قادري، إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 2، المركز الجامعي زبانة غليزان / الجزائر، 2018.
36. محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 13، 2015.
37. منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 21، ديسمبر 2009.
38. نبيل كنوش، مصطفى طويطي، التحليل العملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، 2020.
39. نجاة بوزادة، طافر زهير، التأصيل التاريخي لمفهوم الذكاء الاقتصادي، مجلة المؤشر لدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، أوت 2018.
40. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
41. وصال عبد الله حسين، بيدااء ستار لفتة، عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة دراسات محاسبية ومالية (gafs)، المجلد 14، العدد 47، جامعة بغداد، 2019.
42. وفاء بسيوني السيد شحاتة؛ ايناس ابراهيم سالم، أثر تحرير أسعار الكهرباء على القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 3، سبتمبر 2019.
43. ياسين جبار، خلوفي وهيبه، الذكاء الاستراتيجي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن-، العدد 5، ديسمبر 2009.

#### مذكرات التخرج:

#### أولا: باللغة العربية:

44. أحمد بخوش، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006-2007.

45. أسماء فيلاي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
46. بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسيير يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.
47. حجر ف مبارك سعود الحجرف، أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
48. حواء بنت محمد بن علي القرني، تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية-تصور مقترح، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في أصول التربية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 1438هـ - 1439هـ.
49. ديلمية بوشمة، ربيعة غزالي، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020-2021.
50. سامية انجشاريري، الذكاء التسويقي ومساهمة في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة تسويقية، جامعة أكلي محند والحاج بالبوية، 2016-2017.
51. سعيد بن دنيدينة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020.
52. سلاف رحال، الابتكار والتنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.
53. سمية سريدي، أهمية الترقية القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية لتحقيق التنمية المحلية-دراسة مجمع عمر بن عمر قالم، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة 8ماي 1945، قالم، 2015-2016.
54. سيواني عبد الوهاب، نحو ادماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
55. صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
56. ظافر محمد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.

57. فاطمة الزهراء سكر، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
58. فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
59. لامية حليمي، دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
60. مكاحلية محي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولاية قلمة وتبسة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2014-2015.
61. ملياني نور جهان، موسعي جهاد، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.
62. نزال حسن، أثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
63. نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014.
64. هدى أوغيدني، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية العلاقات العامة للمؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2009.
65. وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، 2015-2016.
66. وليد عقاب سالم الخرايشة، أثر التسويق الإلكتروني على القدرة التنافسية للمصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه في التسويق، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان، 2013.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

67. Frédérique peguiron, **application de l'intelligence économique dans système d'information stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs**, thèse doctorat aux sciens de d'informationet de la communication, université nancy2, 2006.

## أولا: باللغة العربية:

68. أحمد ميلي سمية، فاطمة دغفل، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
69. آمنة تيطراوي، عائشة بن عثمان، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
70. رابع زيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المنعقد يومي 22 و 23 أبريل 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر.
71. سناء رحمان، حدة بلبول، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على معطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017.
72. شعبان بعبطيش، سلوى عربية، التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، مداخلة بعنوان التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق النظام الاقتصادي واهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017.
73. عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر للذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2012.
74. العربي تيقاوي، واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين دراسة تحليلية ميدانية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العقيد أحمد دراية بأدرار.
75. كورش نور الدين، دفيش جمال، واقع تطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية، الملتقى الدولي الثامن حول الذكاء الاقتصادي وإدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامة.
76. محمد فلاق، ناصر طهار، استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي، الملتقى الدولي السابع حول اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، المنعقد يومي 30-31 أكتوبر 2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
77. نوفيل حديد، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

78. Hany m. elshamy, **Economic Intelligence: theory and applications**, international conference on business intelligence and knowledge economy, al\_zaytoonah university, Jordan, 23-26 April 2012.
79. Jean-Pierre Dufau, **l'intelligence économique**, Rapport établi en application de l'article 12.7 du règlement et présenté à la Commission de la coopération et du développement document N°19 XXVIème, Dakar, 6 au 7 juillet 2010.
80. Martre Henri, " **Intelligence économique et stratégie des entreprises** ", rapport du Commissariat général au plan, la documentation Française, France, 1994.

الجرائد:

88. مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، 2008/11/27.

المواقع الإلكترونية:

أولا: باللغة العربية:

89. تير رضا، "دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل أداء مصالح الدولة والقطاع الخاص: التجربة الجزائرية"، 2006، ص: 4-5، متاح على الرابط: [https://www.researchgate.net/profile/Redha-Tir/publication/290394366\\_dwr\\_aldhka\\_alaqtsady\\_fy\\_tfyl\\_ada\\_msalh\\_aldwlt\\_walqta\\_alkhas\\_altjrbt\\_aljzayryt/links/5696b26108ae1c427903dd57/dwr-aldhka-alaqtsady-fy-tfyl-ada-msalh-aldwlt-walqta-alkhas-altjrbt-aljzayryt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Redha-Tir/publication/290394366_dwr_aldhka_alaqtsady_fy_tfyl_ada_msalh_aldwlt_walqta_alkhas_altjrbt_aljzayryt/links/5696b26108ae1c427903dd57/dwr-aldhka-alaqtsady-fy-tfyl-ada-msalh-aldwlt-walqta-alkhas-altjrbt-aljzayryt.pdf)

90. الموقع الإلكتروني [/https://www.algeriatelecom.dz/ar](https://www.algeriatelecom.dz/ar)

ثانيا: باللغة الأجنبية:

91. Ali smida et emna ben romdhane, **les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique**, université paris 13, page 02 voir : [https://www.researchgate.net/publication/228460689\\_Les\\_determinants\\_culturels\\_des\\_pratiques\\_de\\_veille\\_strategique\\_visité\\_le\\_25/02/2023](https://www.researchgate.net/publication/228460689_Les_determinants_culturels_des_pratiques_de_veille_strategique_visité_le_25/02/2023)
92. Amos David, **L'IE et les systèmes d'Informations : problématiques et approches de solutions** , P 02 voir : <https://hal.inria.fr/inria-00000255/document>
93. Définitions de l'intelligence économique, voir : <https://www.actelligence.com/ressources/definitions-de-lintelligence-economique/>
94. Djibril diakhate, **des cours en veille stratégique**, 2010-2011, P 08, voire : [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

# الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديّة\_ سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



التخصص: إدارة أعمال

استمارة بحث

سيدي سيدي المحترم (ة): تحية طيبة وبعد....

بصدد الإعداد لمذكرة التخرج تحت عنوان «دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية -دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة سوق أهراس- » ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال. يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والاجابة على الأسئلة بموضوعية وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة الموافقة لإجابتكم، علما بأن إجابتكم ستعامل بشكل سري ولغاية البحث العلمي فقط بغية الوصول الى أهداف البحث.

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم.

الأستاذ المشرف :

بلال رحاحلية

الطالبة:

صالحى أسماء

معمري بشرى

## معاني المصطلحات والمفاهيم

**الذكاء الاقتصادي:** هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمترابطة في مجال البحث، الترجمة، التحليل، والمعالجة لبث وتوزيع المعلومة الملائمة للمتعاملين الاقتصاديين لاتخاذ القرار المناسب، سواء تعلق الأمر بالتكيف مع المحيط أو لمواجهة المنافسة، حيث يشمل الذكاء الاقتصادي 3 أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **اليقظة الاستراتيجية:** هي المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من اجل التوصل الى المعلومات المطلوبة قبل الاخرين من اجل اتخاذ أحسن القرارات.
- **أمن وحماية المعلومات:** يقصد بها حماية البيانات والمعلومات من حوادث التزوير أو الدخول الغير مشروع لقواعد البيانات.
- **التأثير:** هي عبارة عن جملة النشاطات والعمليات المعتمدة من قبل كل مؤسسة للتأثير على بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل إدامة التفوق لصالحها.

**تعريف القدرة التنافسية:** بشكل عام تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي الى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز، وللقدرة التنافسية عدة مؤشرات تتمثل فيما يلي: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، الحصة من السوق.

## المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى منكم قراءة الأسئلة ووضع علامة (X) على الجواب المناسب.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1- الجنس
--------------------------	------	--------------------------	-----	----------

<input type="checkbox"/>	من 26 الى 35 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 26 سنة	2- العمر
<input type="checkbox"/>	من 46 الى 55 سنة	<input type="checkbox"/>	من 36 الى 45 سنة	
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 56 سنة	

<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	3- المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	

<input type="checkbox"/>	من 05 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات	4- الأقدمية (الخبرة)
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 الى 15 سنة	

## المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي

صحة الإجابة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>اليقظة الاستراتيجية</b>						
					01	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات.
					02	لدى المؤسسة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الإستراتيجية.
					03	تقوم المؤسسة بتعيين لجان متخصصة لدراسة وتحليل المعلومات المجمع من اليقظة الإستراتيجية.
					04	يتم اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس المعلومات الجديدة.
					05	تمتلك المؤسسة إمكانيات وقدرات تسمح لها بالتعامل مع التغيرات المستقبلية.
<b>أمن وحماية المعلومات:</b>						
					01	تعالج المؤسسة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.
					02	تقوم المؤسسة بتأمين نظام المعلومات بمختلف مكوناته للمحافظة على مكائنها ووجودها في السوق.
					03	تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الداخلية.
					04	تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الخارجية.

					تلتزم المؤسسة بتقديم عروض وخدمات آمنة في الوقت المناسب.	05
<b>سياسة التأثير</b>						
					الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.	01
					المؤسسة على دراية بأساليب التأثير المستعملة من طرف المنافسين.	02
					ترتفع أرباح المؤسسة بعد كل عملية اشهار جديدة.	03
					تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي للتأثير على العملاء.	04
					تملك المؤسسة شبكات خارج إطار العمل للحصول على المعلومات.	05

### المحور الثالث: القدرة التنافسية

صحة الإجابة					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>الربحية</b>						
					تقدم المؤسسة خدمات فريدة تتميز بالجودة العالية.	01
					تركز المؤسسة على إنشاء طرق جديدة لبناء خدماتها وتحسينها باستمرار.	02
					تسعى المؤسسة الى امتلاك كفاءات بشرية لتعزيز مركزها التنافسي وتعظيم ربحيتها.	03
					لدى المؤسسة القدرة على تلبية حاجات العملاء بما يتماشى مع طلبهم.	04

تكاليف الإنتاج (منتج/خدمة)						
					01	تسعى مراكز البحث والتطوير إلى تحديث عملياتها الإنتاجية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
					02	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة المنتجات والخدمات.
					03	أسعار المؤسسة جيدة مقارنة بأسعار المنافسين.
					04	تواجه المؤسسة عقبات ومشاكل في الحصول على المعلومات في ظل المنافسة.
الانتاجية الكلية للعوامل						
					01	تراعي المؤسسة سرعة وصول خدماتها الى الزبائن ومتابعة أية مشكلة طارئة منهم.
					02	تتقدم المؤسسة على المؤسسات المماثلة الأخرى من خلال توفير ميزات جديدة (خاصة الإنترنت).
					03	محيط المؤسسة يتميز بالاستقرار.
					04	تهتم المؤسسة بإجراء تحسينات دائمة ومستمرة في تصميم خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي.
الحصة السوقية						
					01	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار.
					02	تركز المؤسسة على استقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
					03	تسعى المؤسسة لتحقيق الريادة في السوق.
					04	تهدف المؤسسة إلى زيادة حجم تعاملات المشتركين مع الشركة.

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

جدول قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	المحكمين	الرتبة العلمية	الجهة	الامضاء
1	فضيلة الدكتور	محاضر ب	جامعة مصر التشريف صاعديت	
2	دوفان الشريف	أستاذ		
3	سيد منعم	محاضر أ	جامعة مصر التشريف	

سوق أهراس 2023/03/14

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur  
Et De La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et  
Des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعديّة  
- سوق أهراس -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

سوق أهراس في:

 استمارة متابعة التريص 2023/2022

تحية طيبة وبعد؛

في إطار تدعيم علاقة قسم علوم التسيير بالمؤسسة، يسرنا أن نطلب من سيادتكم قبول الطلبة المذكورين أدناه من أجل مساعدتهم على إجراء التريص الميداني، الذي يندرج في إطار استكمال مذكرة ماستر أكاديمي .

المستوى: ماستر  ليسانس  القسم: علوم التسيير التخصص: إدارة أعمال  
عنوان مذكرة التخرج: دور الميزانية القدرية في زيادة القدرة التنافسية  
(دراسة ميدانية)

مكان إجراء التريص:

والمنجزة من قبل الطلبة:

01. صالح الله ماد

02. مامري بلشري

يتمت التريص من: 2023 / 03 / 22 إلى: 2023 / 03 / 26

جدول اللقاءات:

جدول اللقاءات الأسبوعية		
اليوم	التاريخ	التوقيت
الأربعاء	2023 / 03 / 22	
الجمعة	2023 / 03 / 26	



الأستاذ المؤطر



رئيس المصلحة / المؤسسة  
Chef de Département Ressources  
Humaines

Signé: Hocme BEHIDJI



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed-Chérif Messaadia Souk  
Ahras

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

Souk ahras, le

سوق أهراس، في

إلى السيد:

**الموضوع: طلب إجراء تريض ميداني**

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التريض  
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

رقم التسجيل	أسماء الطلبة	
36053751	صالح بن 6 دسما	01
3606 1092	تدمري بشري	02

شعبة: علوم التسيير المستوى ما لستر لده

عنوان المذكرة: دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية  
(دراسة حالة)

مؤسسة التريض:

مدة التريض: من تاريخ 2023/03/22 إلى تاريخ 2023/03/26 على مستوى مصلحة: .....

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مديرة المؤسسة/ رئيس المصلحة

Chief de Département Ressources Humaines

Signé: Hocine BEHIDJ

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	34	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	34	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	31

الملحق رقم (04): جداول اختبار test-t الخاصة بالمحور الأول والثاني

**Test-t**

[Ensemble\_de\_données] G:\Sans titrel.nihaiil.sav

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	34	3,9804	,50333	,08632

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	11,358	33	,000	,98039	,8048	1,1560

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	34	3,9941	,60800	,10427

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X1	9,534	33	,000	,99412	,7820	1,2063

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X2	34	4,0882	,56180	,09635

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X2	11,295	33	,000	1,08824	,8922	1,2843

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X3	34	3,8588	,56253	,09647

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X3	8,902	33	,000	,85882	,6625	1,0551

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X3	34	3,8588	,56253	,09647

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X3	8,902	33	,000	,85882	,6625	1,0551

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y	34	3,8842	,56829	,09746

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y	9,072	33	,000	,88419	,6859	1,0825

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y1	34	4,0809	,61767	,10593

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y1	10,204	33	,000	1,08088	,8654	1,2964

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y2	34	3,6250	,56826	,09746

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y2	6,413	33	,000	,62500	,4267	,8233

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y3	34	3,7574	,83368	,14297

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y3	5,297	33	,000	,75735	,4665	1,0482

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y4	34	4,0735	,79422	,13621

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Y4	7,882	33	,000	1,07353	,7964	1,3506

## Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	34	34
Y	Corrélation de Pearson	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	34	34

جدول رقم ( 05 ): اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	X <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 <sup>a</sup>	,404	,385	,44562

a. Valeurs prédites : (constantes), X

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,303	1	4,303	21,669	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	6,354	32	,199		
	Total	10,657	33			

ملحق رقم ( 06 ): نتائج Spss لمختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتغير الذكاء الاقتصادي

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية في مجال البقظ الجيد للمعلومات	34	3,8529	,78363	,13439
لدى المؤسسة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث والحصول على المعلومات الإستراتيجية	34	4,1765	,75761	,12993
تقوم المؤسسة بتعيين لجان متخصصة لدراسة وتحليل المعلومات السجمعة من البقظة الإستراتيجية	34	3,7647	,92307	,15830
يتم اتخاذ القرار في المؤسسة على أساس المعلومات الجديدة	34	4,0000	,85280	,14625
تمتلك المؤسسة إمكانيات وقرارات تسمح لها بالتعامل مع التجزبات المستقبليه	34	4,1765	,71650	,12288
X1	34	3,9941	,60800	,10427

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعالج المؤسسة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به	34	4,0000	,60302	,10342
تقوم المؤسسة بأمين نظام المعلومات بمختلف مكوناته للمحافظة على مكانتها وجودها في السوق	34	4,1765	,75761	,12993
تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الداخليه	34	4,0294	,83431	,14308
تمتلك المؤسسة نظام حماية من مختلف التهديدات الخارجيه	34	4,1471	,78363	,13439
تلتزم المؤسسة بتقديم عروض وخدمات آمنه في الوقت المناسب	34	4,0882	,51450	,08824
X2	34	4,0882	,56180	,09635

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة ومحيطها الخارجي	34	3,8529	,89213	,15300
المؤسسة على دراية بأساليب التأثير المستعملة من طرف المنافسين	34	3,5882	,78306	,13429
ترتفع أرباح المؤسسة بعد كل عملية اشهار جديدة	34	4,2353	,74096	,12707
تستخدم المؤسسة وسائل التواصل الاجتماعي للتأثير على العملاء	34	4,1176	,76929	,13193
تمتلك المؤسسة شبكات خارج اطار العمل للحصول على المعلومات	34	3,5000	,89612	,15368
X3	34	3,8588	,56253	,09647

الملحق رقم (07): نتائج Spss لمختلف المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القدرة التنافسية

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تقدم المؤسسة خدمات فريدة تتميز بالجودة العالية	34	4,1471	,65747	,11275
تركز المؤسسة على إنشاء طرق جديدة لبناء خدماتها وتحسينها باستمرار	34	4,0882	,71213	,12213
تسعى المؤسسة الى امتلاك كفاءات بشرية لعزيز مركزها التنافسي وتعظيم ربحيتها	34	4,0882	,86577	,14848
لدى المؤسسة القدرة على تلبية حاجات العملاء بما يطمأنهم مع طلبهم	34	4,0000	,85280	,14625
Y1	34	4,0809	,61767	,10593

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تسعى مراكز البحث والتطوير إلى تحديث عملياتها الإنتاجية لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة	34	3,6765	,72699	,12468
تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تقليل تكلفة المنتجات والخدمات	34	3,8529	,78363	,13439
أسعار المؤسسة جيدة مقارنة بأسعار المنافسين	34	3,8235	,75761	,12993
تواجه المؤسسة عقبات ومشاكل في الحصول على المعلومات في ظل المنافسة	34	3,1471	1,07682	,18467
Y2	34	3,6250	,56826	,09746

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تدرك المؤسسة سرعة وصول خدماتها الى الزبائن ومتابعة أية مشكلة طارئة منهم	34	3,8824	,84440	,14481
تتقدم المؤسسة على المؤسسات المماثلة الأخرى من خلال توفير ميزات جديدة (خاصة الإنترنت).	34	3,5000	1,10782	,18999
محيط المؤسسة يتميز بالاستقرار	34	3,7353	1,05339	,18065
تهدم المؤسسة بإجراء تحسينات دائمة ومستمرة في تصميم خدماتها لمواجهة التطور التكنولوجي	34	3,9118	,79268	,13594
Y3	34	3,7574	,83368	,14297

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف من أجل دعم سياسة البيع بأقل الأسعار	34	3,9706	1,02942	,17654
تركز المؤسسة على استقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين	34	4,0882	,90009	,15436
تسعى المؤسسة لتحقيق الريادة في السوق	34	4,1471	,89213	,15300
تهدف المؤسسة إلى زيادة حجم تعاملات المشتركين مع الشركة	34	4,0882	,83003	,14235
Y4	34	4,0735	,79422	,13621

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	34	3,9941	,60800	,10427
X2	34	4,0882	,56180	,09635
X3	34	3,8588	,56253	,09647
X	34	3,9804	,50333	,08632

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Y1	34	4,0809	,61767	,10593
Y2	34	3,6250	,56826	,09746
Y3	34	3,7574	,83368	,14297
Y4	34	4,0735	,79422	,13621
Y	34	3,8842	,56829	,09746

الملحق رقم ( 08 ): نتائج Spss لاختبار (Anova) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

## ANOVA à 1 facteur

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,467	2	,233	,916	,411
Intra-groupes	7,894	31	,255		
Total	8,360	33			

الملحق رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
z	.118	34	.200 <sup>*</sup>	.918	34	.014

الملحق رقم (10): نتائج Spss للتكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية في الاستبيان

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	38,2	38,2	38,2
أنثى	21	61,8	61,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 26 سنة	3	8,8	8,8	8,8
بين 26 سنة و35 سنة	13	38,2	38,2	47,1
بين 36 و 45 سنة	12	35,3	35,3	82,4
بين 46 سنة و55 سنة	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### المستوى\_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	4	11,8	11,8	11,8
جامعي	27	79,4	79,4	91,2
دراسات عليا	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	6	17,6	17,6	17,6
من 5 إلى 10 سنوات	7	20,6	20,6	38,2
من 11 إلى 15 سنة	10	29,4	29,4	67,6
أكثر من 15 سنوات	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق في الجانب النظري الى المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي والمتغير التابع القدرة التنافسية، إذ تم تطبيق الجانب النظري على الواقع الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة سوق أهراس، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث اعتمدنا في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، فقمنا باختيار عينة مكونة من 40 فرد تم توزيع الاستبيان عليهم، حيث تم استرجاع 34 منها صالحة للتحليل بالاعتماد على برمجية الحزمة الاجتماعية Spss. وقد توصلت دراستنا الى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل اليها مجموعة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بذات الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، القدرة التنافسية.

## Abstract:

This study aimed to know the role of economic intelligence in increasing ability Competitiveness, by relying on the descriptive analytical approach, In the theoretical aspect, the independent variable economic intelligence and the dependent variable ability Competitiveness were discussed, As the theoretical aspect was applied to the field reality in Algeria Telecom, the Souk Ahras unit, In order to achieve the objectives of the study, we relied on the questionnaire as a basic tool for collecting primary data. So, we chose a sample of 40 individuals, to whom the questionnaire was distributed, 34 of which were valid for analysis. Based on the Spss social package software.

Our study has reached a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of economic intelligence on the ability Competitiveness of the institution under study, In the light of the findings, the study presented a set of recommendations and suggestions related to the same subject.

**Keywords:** economic: intelligence, ability Competitiveness.