



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر :

أثر الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة

• دراسة حالة مؤسسة اتصالات الحذاء له لالة مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

- هني أمينة

من إعداد الطالب:

- نجار براهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر ب	د. بن شني يوسف
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. شاشوة فضلون
مشرفة	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	أ. هني أمينة

السنة الجامعية: 2015-2016

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	المصطلح المستعمل في المؤسسة	01
25	الإحساس بالحرب الإقتصادية في المنظمات.	02
59	التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي	03

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	المهرم المعرفي	01
12	العلاقة بين البيانات والمعلومات	02
16	خصائص المعلومات	03
28	أهمية الذكاء الإقتصادي للمؤسسة	04
34	مصادر المعلومات	05
36	مراحل الذكاء الإقتصادي	06
47	تحديد الوضعية الملائمة للإستراتيجية	07
53	العناصر الأساسية لعملية التسيير الإستراتيجية	28
54	نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي	08
68	حياسة المعلومة المفتاحية	09
80	الهيكل التنظيمي لشركة إتصالات الجزائر	10

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تسارع في التغيرات الاقتصادية واختلا موازين القوى مما أدى إلى ازدياد الطلب على المعلومات التي تعتبر مورد استراتيجي ومجدارة، فحتى يمكن لمنظمة الأعمال أن تبعد تنتج وتسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة كاملة، وذات مصداقية وجودة عالية.

إذ أنه بالنسبة للشركات فإن الشيء الذي يحدث الفرق بينها وبين غيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وقدرتها على تلقي الإشارات وتحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي القيمة التنافسية لها، أدت هذه المعطيات إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذ المؤسسات المعاصرة كأسلوب ومنهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة ومستمرة. فيعد الذكاء الاقتصادي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن ليس فقط المنظمات في الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، وإنما حتى الحكومات والدول. على اعتبار أن المعلومة والمعرفة هي أهم الموارد التي تحاول المؤسسة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغيير، ولكون الجزائر جزءاً لا يتجزأ من خارطة الاقتصادية العالمية وانتقالها من الاقتصاد المركز إلى اقتصاد السوق وظهور تكنولوجيا الإعلام والإنترنت جعلها في وضع حرج، مما ظهرت عيوب نظام المعلومات وأصبح من الضروري البحث عن نظام ذي كفاءة عالية في معالجة المعلومات، والذكاء الاقتصادي هو من بين أنجع الوسائل الحديثة التي تستطيع النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هذه التحديات المفروضة على المؤسسات بفعل التغيرات والتحولات الهامة التي تحدث في محيطها زاد عملية التسيير تعقيداً، وتوجهت أنظار الميسرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة في السوق أي تحليل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة وهذا كان دافعا قويا للاهتمام المتزايد في المدة الأخيرة بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة وصل بين المؤسسة الإقتصادية ومحيطها، فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما يمكنها أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق.

ولتطور وترتقي المؤسسة يجب عليها أن تتوفر على رؤية إستراتيجية في إدارتها، أو بالأحرى عليها أن تعتمد على نمط التسيير الإستراتيجي.

من خلال ما سبق نتجلى الإشكالية فيما يلي:

ما مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية للذكاء الإقتصادي في تسييرها الإستراتيجي؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات التالية:

- ما هي المعلومة وما هو مدلول الذكاء الإقتصادي؟
- ما هو الفرق بين الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية؟
- ما هي شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي؟
- ما هو دور الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة؟ ولاسيما في مؤسسة إتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

- المؤسسة الجزائرية لا تعتمد على الذكاء الإقتصادي بالطريقة التي تسمح بالتسيير الإستراتيجي؟
- للذكاء الإقتصادي أثر محدود على التسيير الإستراتيجي؟

أهمية الموضوع:

يسمح هذا البحث بالتعريف للذكاء الإقتصادي ومختلف جوانبه على المستوى النظري والتطبيقي، تبيان واقعه الحقيقي على مستوى المؤسسات الجزائرية ومدى ثقافة عمالها في هذا المجال، ودرجة تقبله والعمل به. كما

أن هذا البحث يوضح ويكشف الغطاء عن مصطلحات جديدة، خاصة وأن الموضوع يعتبر حديثاً، مما يستدعي القيام بدراسات حوله وحول تطبيقه في المؤسسات.

ومن جانب آخر فإن هذه الدراسة تثري المكتبة العملية باعتبارها مرجعاً إضافياً قد يساهم في تدعيم الباحثين في هذا المجال، وإن الدراسات في هذا الموضوع قليلة جداً بالأخص في اللغة العربية.

أهداف الموضوع:

من بين الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ما يلي:

- تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات.
- تقديم دراسة مبسطة عن الذكاء الإقتصادي وكيفية عمله وأهميته في الوقت الحاضر، مع التوضيح لماذا على المؤسسة التفكير فيه وأخذه بعين الإعتبار في إستراتيجيتها المقبلة.
- معرفة تطلعات المؤسسة الجزائرية في مجال الذكاء الإقتصادي ورغبتها في تطبيقه في الأساليب البشرية الحديثة من خلال التسيير الإستراتيجي.

أسباب إختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى الدوافع التالية:

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الإنفتاح المعلوماتي التي تشهده المؤسسات اليوم، والتسليم بضرورة إعطاء الأنظمة المعلوماتية الأهمية التي تستحقها، والتي يعتبر لذكاء الإقتصادي أهمها وأنفعها بالنظر إلى منهجية تعامله مع المعلومة وكيفية استغلالها والتأثير من خلالها في نفس الوقت.
- معرفة أسباب غياب الذكاء الإقتصادي على مستوى أغلب المؤسسات الجزائرية.
- قلة الدراسات في هذا المجال وخاصة باللغة العربية.
- بحكم التخصص الأكاديمي.

■ ميولات شخصية لموضوع الذكاء الإقتصادي نظرا لمونه من أهم أسباب نجاح المؤسسات العالمية.

أ. المنهج:

يهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي الإشكالية أثر الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي في المؤسسة، وأهم الأهداف في هذا المجال، ويهدف اختيار صحة الفرضيات المقترحة، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم وصف أهم نقاط البحث وكذا تحليل مظاهر الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية. على مستوى الجانب النظري تم الإعتماد في جمع المعلومات على المكتب باللغتين (العربية والفرنسية)، الأطروحات، المجالات الملتقيات و مواقع الأنترنت، أما على مستوى الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المقابلة الشخصية المفتوحة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الإقتصادي قليلة، ومن ضمن هذه الدراسات نذكر:

■ حليمي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس 2010/2009، تناولت الباحثة موضوع الذكاء الإقتصادي بجانبه النظري ودوره إلى جانب اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاولت تطبيق دراستها على المؤسسة..... صغيرة.

■ إلى جانب دراسة ميراد بومدين، محمد جمال وهي عبارة عن رسالة ماجستير تخصص مأنجمنت، بجامعة تلمسان خلال السنة الجامعية 2009/2008 تحت عنوان "L'Intelligence économique et le system d'information" حيث قام الباحث بدراسة الذكاء الإقتصادي في الجزء الأول في البحث ونظام المعلومات في الجزء الثاني منه، وحاول تطبيق دراسته على مستوى المؤسسة الجزائرية للإتصالات.

قام الباحث بدراسة الذكاء الإقتصادي في الجزء الأول في البحث ونظام المعلومات في الجزء الثاني منه ثم أوضح العلاقة بينهما و حول تطبيق دراسته على مستوى المؤسسة الجزائرية للإتصالات.

الخطة:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كانت على الشكل التالي:

فصلين للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي، حيث في:

الفصل الأول: بعنوان الذكاء الإقتصادي حيث تناولنا فيه ثالث مباحث في المبحث الأول كان ما هي المعلومة أما المبحث الثاني تناول مدلول الذكاء الإقتصادي والمبحث الثالث عناصر وأبعاد الذكاء الإقتصادي.

الفصل الثاني: بعنوان التسيير الإستراتيجي حيث تضمن بدوره ثلاث مباحث، الأول مفاهيم حول الإستراتيجية والمبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي وخطواته أما المبحث الثالث الذكاء الإقتصادي والمعلومة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: بعنوان تجربة إتصالات الجزائر في مجال الذكاء الإقتصادي والتسيير الإستراتيجي حيث ورد فيه ثالث مباحث، المبحث الأول تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر، المبحث الثاني واقع الذكاء الإقتصادي ادخل المؤسسة والمبحث الثالث أثر الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي.

تمهيد

إن عصرنا الحاضر وبلا أدنى شك هو عصر المعلومات بفضل الدور الذي تلعبه في تغيير حياة المنظمات والمجتمعات على حد سواء ولهذا يحتل الذكاء الإقتصادي مكانة هامة في نشاط الحكومات الدول وحتى الأفراد حيث يعتبر من بين أهم الوسائل الإقتصاد المفتوح الذي يشهد تغيرات جذرية من خلال التكنولوجيات المعلومات والإتصالات.

ولعل أهم ما يميز اعتماد أسلوب الذكاء الإقتصادي هو ضرورة الحاجة إليه من محيط يشهد تزايد للمنافس والخصوم وهذا ما أدى إلى اعتبار أن المؤسسات والمجتمعات التي تتحكم في المعلومات وتحسن إدارتها هي التي نجحت في فرض نفسها على المستوى الإقليمي.

المبحث الأول: ماهية المعلومة

تتعدد المفاهيم و التعاريف الخاصة بالمعلومة، بتعدد الميادين والتخصصات المتواجدة فيها بشكل سريع ومتطور والذكاء الإقتصادي في حد ذاته يتطلب تواجد المعلومات ومختلف وسائلها ليتمكن من الإستقرار والعمل بفاعلية وأداء ناجح، فكيف يمكن تعريف المعلومة؟

المطلب الأول: تعريف المعلومة

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني التي للعناصر التي يتألف منه هذا المصطلح فكلمة (Forma) تعني مظهرا، أو رقما، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة، أما كلمة (Formation) فتعني إيداعا أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا، ويأتي المصدر اللاتيني (in) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها بتسمية المكان والقضاء، أو التعلق بالزمان، أو المظهر، وتعني في اللغة العربية معلومات. يمن ذكر التعريفات التالية:

- تعني كلمة (Information) عند البحث عنها في المراجع الإنجليزية العربية بمعنى (المعلومات، المعطيات، البيانات، الحقائق، الوقائع، الإعلام).¹
- وتعرف كذلك بأنها: "نتائج عمليات النماذج، التكوين، التنظيم، أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل".²
- المعلومات: "هي بيانات قد تم تحويلها ومعالجتها بحيث يكون لها معنى قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة بمتخذ القرار".³
- وتعتبر المعلومات: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا أو طرفا محددًا أو تشخص تهديدا، أو فرصة

¹. السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 13-14.

². سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص106.

³. عبد الرزاق جليل، أحلام بوعبدلي، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، مداخلة أقيمت في مؤتمر العملي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية"، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل 2005، ص1.

محددة، وتبعاً فإن المعلومات هي نتيجة البيانات".¹

■ كما يقصد بالمعلومات كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بالنشاط لكل إدارة وكل قطاع، فهي تلك العمليات والأساليب المستخدمة لإنتاج معطيات تمت معالجتها لتعطي معنى كاملاً للمعلومة التي يمكن استخدامها.

■ المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها في شكل أكثر نفعاً للفرد.

■ إضافة إلى ذلك المعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والإستفادة منها، حتى صار لها معنى وتأثير في سلوكيات من يستقلها وبعبارة و أوجز وأوضح فإن المعلومة تؤدي إلى تغيير سلوك وفكر الأفراد واتخاذ القرارات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمعالجة الناتجة عن مخرجات نظم المعلومات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ القرارات المرتبطة ارتباطاً تاماً بالمعرفة، وعليه فإن المعرفة هي: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه". ويوضح الشكل التالي هرمية المعرفة:

¹. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، ط1، 2008، ص43.

الشكل رقم (01): الهرم المعرفي



المصدر: السعيد مبروك إبراهيم. ص 15.

المطلب الثاني: العلاقة بين المعلومات و البيانات

إذا كانت المعلومات عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها فما هي

البيانات ؟

1. تعريف البيانات

هي مجموعة حقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.

2. مصادر البيانات

بشكل عام يمكن القول بأن البيانات يمكن أن تستقى من مصدرين أساسيين هما¹:

- المصدر الداخلي: من واقع أقسام ونشاطات المنظمة.
- المصدر الخارجي: من الجهات المحيطة بالمنظمة مثل المنظمات الأخرى.

فتجميع البيانات الخاصة بالعاملين من مصدر داخلي هو قيم الأفراد بينما يتم تجميع البيانات الخاصة

بالمنظمات المنافسة من المصدر الخارجي المتمثل بالهيئات الصناعية.

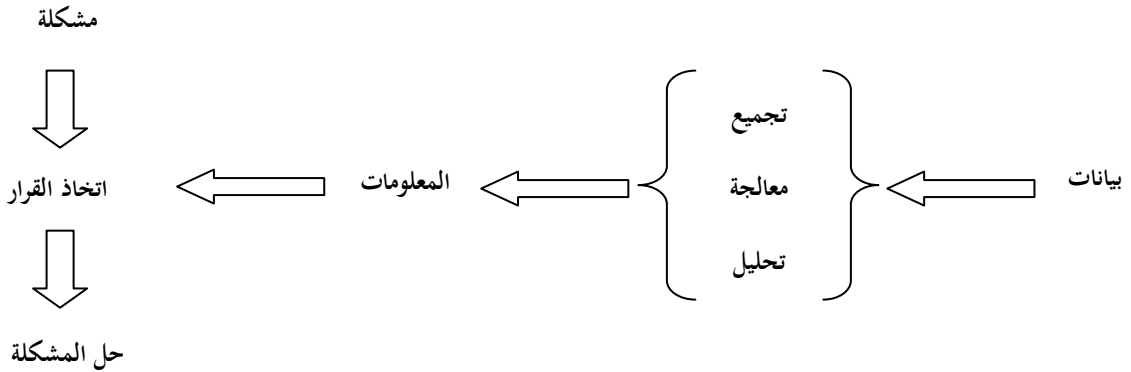
¹. محمد عبد حسين الطائي، "تحليل وتصميم نظم المعلومات"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص165.

3. العلاقة بين البيانات والمعلومات

نلاحظ مما سبق مقارنة بتعريف المعلومات أنها مفاهيم نسبية، فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها ويستخدمها معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات.¹

وحتى يمكن الاستفادة من المعلومات لا بد أن تكون دقيقة وغير ناقصة، مفهومة وذات صلة بالموضوع أي أنها ذات دلالة وأن نحصل عليها في الوقت المناسب والشكل التالي يوضح أكثر العلاقة بين البيانات والمعلومات:

الشكل رقم (02): العلاقة بين البيانات والمعلومات



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

¹. نجم عبد الله الخميدي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص35.

المطلب الثالث: جودة المعلومات وخصائص المعلومات

المعلومة كغيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة، يجب أن تتصف بشروط ومجموعة عوامل تمكن من تحديد جودتها وابعبارها أهم مورد من موارد المؤسسة وأداة هامة في تحقيق الميزة التنافسية ونظرا لهذه الأهمية فهي تمتاز بخصائص تفرقها عن غيرها من موارد المنظمة المادية.

1. جودة المعلومات:

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات، بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفا معينا، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة البيانات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وهذه العوامل الثلاثة هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز.¹

2. منفعة المعلومات:

يقول "أندروز Andrus" أن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها، هذه المنفعة تتمثل في عنصرين هما صحة المعلومة وسهولة استخدامها وقد قام بتحديد أربعة منافع للمعلومات هي:

- **منفعة شكلية:** كلما تطابق شكل المعلومة مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومة عالية.
- **منفعة زمنية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة جدا إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج فيه إليها.
- **منفعة مكانية:** يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة.

¹. حسان محمد أحمد، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 123-124.

3. درجة الرضا عن المعلومات:

عادة ما يكون من الصعب أن تحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ، ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من قبل متخذ القرار ويمكن معرفة الرضا أو عدمه من خلال متخذ القرار، فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود لا بد وأن يوفر له قدرا معيناً من المعلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار.

4. الخطاء والتحيز:

كثيراً من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات ولا شك في أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات وقد أوضحت الدراسة سلفاً أن التحيز في المعلومات يكون سببه دائماً محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة، وتكون مشكلة التحيز في المعلومات أن من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جميع هذه البيانات.
- الفشل في إتباع طريقة سليمة في إعداد البيانات في صورة معلومات.
- فقد أجزاء من البيانات وترك بعضها دون تشغيل.
- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات والتزويد المعتمد في البيانات.
- الخطأ في عملية تسجيل البيانات.

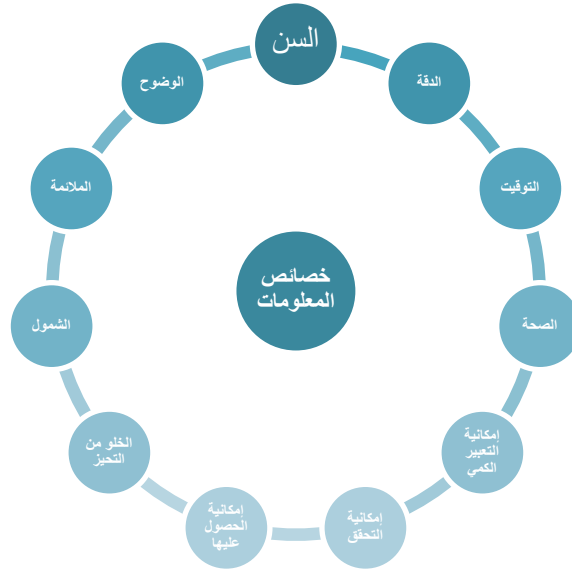
2. خصائص المعلومة:

لقد تم تحديد عشر خصائص أساسية للمعلومة والتي ذكرت على النحو التالي:

- السن: أن تصل المعلومات إلى متخذ القرار وهي فنية.
- الدقة: أي الدقة في إجراء القياس المعتمد في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها وتلخيصها وعرضها.
- التوقيت: أن يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه.
- الصحة: وتعني خلوها من الخطأ.
- إمكانية التعبير الكمي: يمكن التعبير عنها بالأرقام والنماذج الكمية.
- إمكانية التحقق: من حيث درجة الإتفاق بين المستخدمين المختلفين أي الموضوعية التي تشير إلى عدم التحيز.
- إمكانية الحصول عليها: أي درجة اليسر والسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
- الخلو من التحيز: غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي.
- الشمول: مدى ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- الوضوح: مدى خلو المعلومة من الغموض.

ومما سبق يمكن تلخيص خصائص المعلومة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): خصائص المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

وعموما فإن الأسباب التي تكون وراء سوء التوقيت عديدة لعل أهمها ما يلي:¹

- عزلة إدارة النظام منظميا عن الإدارات الأخرى إلى رجة عدم معرفتها لتوقيت حاجة هذه الإدارات إلى المعلومات.
- طول دورة توليد المعلومات.
- ضعف استيعاب الإدارات المستفيدة الآلية لتحديد عمر المعلومات.

من خلال التمعن في هذه الخصائص يتضح لنا قيمة وفائدة المعلومات التي تبرز أهميتها حيث هناك العديد من العوامل التي تبرز الحاجة الحتمية للمعلومات وتتمثل في نتيجة التغيرات في القوى المحيطة بالمؤسسة المتمثلة أيضا في

¹. محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 56-57.

كل من التغيرات في القوى السياسية، القوى التشريعية والقوى الإقتصادية ... إلخ، ولأجل التكيف والملائمة من جانب المؤسسة يجب توفر المعلومة.¹

■ عوامة الإقتصاد تزيد من أهمية الحاجة للمعلومات وقيمتها كأحد العوامل الحاكمة في نجاح المؤسسات وازدهارها.

■ التحول في الإقتصاديات الصناعية وثورة المعرفة والمعلومات زادت من أهمية المعلومات.

■ تعتبر مورد استراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية.

أما إذا نظرنا إلى النشاط البشري باعتباره سلسلة متصلة من القرارات فإننا نحتاج إلى المعلومات في المراحل الرئيسية التالية:²

■ إدراك الظروف المحيطة بنا.

■ التعرف على سبل التعامل مع الغير أو تطويقه أو التأقلم معه.

■ اتخاذ القرار وتنفيذه.

■ كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.

■ ضمان قرارات سليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية.

ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار المعلومة على أنها إحدى عناصر مخرجات المنظمة الجديدة وليس مجرد مدخلات تستخدم في الأنشطة الإدارية وذلك نظرا للنتائج المسجلة من جراء استعمالها في اتخاذ القرار.³

¹ . السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص174.

² . السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص175.

³ . محمد إسماعيل بلال، "نظم المعلومات في الإدارة"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص26-27.

المطلب الرابع: وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها

توجد وسائل متعددة للحصول على المعلومات وفقا لاحتياجات المؤسسة ومن بين هذه الوسائل نذكر:¹

■ **البحث وفحص السجلات:** يتم ذلك عن طريق متابعة الخريطة التنظيمية للملفات والتقارير ونماذجها

سجلات العمل، القرارات والشكاوي بالإضافة إلى المشاكل التي سجلت حين إعداد تنفيذ والخطط و الموازنات وكذا خرائط المسارات.

■ **المقابلة الشخصية:** من أهم الوسائل والطرق للحصول على المعلومات حيث تساعد في ملاحظة سلوك

الأفراد والجماعات ومعرفة آرائهم، حيث يتعذر الحصول على البيانات في بعض الأحيان بدون مقابلة وجها لوجه، حيث تثبت صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة أو مصادر مستقلة،

وميزة هذه الوسيلة أنها مفيدة لاختيار وتقسيم الصفات الشخصية، وحت الآن يتم ضمان أسلوب

المقابلة الشخصية بشرط أربعة نقاط أساسية:

✍ جدول المقابلة.

✍ الحصول على الموافقة لإجراء المقابلة.

✍ ضرورة توضيح الهدف منها.

✍ إدارة الوقت.

■ **الإستبيان:** و يقصد به جمع البيانات عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجوب وبالتالي يكون هو سيد

الموقف وتجمع المعلومات الخاصة والمستقات من الأفراد لاستبيان حقيقة الممارسات الحالية

والإستطلاعات الرأي والميول، كما أنه يمثل وسيلة مناسبة وملائمة للوصول إلى الموزعين في مناطق واسعة

دون أن تكون مكلفة.

¹. الشيخ ولد محمد، "إستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص بحوث

العمليات وتسيير المؤسسات، "كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 87-88.

المبحث الثاني: مدلول للذكاء الإقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الإقتصادي من المصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة وأخذ الإهتمام بهذا المفهوم حيزا كبيرا في الآونة الأخيرة، خاصة بعد تنامي الإهتمام بالمعلومة والتي أضحت أهم موارد المنظمة وسوف يتم التطرق بالتفصيل إلى بعض تعاريفه، العلاقة بينه وبين اليقظة، نشأته، التطور التاريخي له وأهميته.

المطلب الأول: تعريف للذكاء الإقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي كان سنة 1994 من طرف "مارتر" مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة و بث المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين والمتدخلين الإقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم".

ونظرا لضرورة اعتماد مدير المنظمة الإستراتيجية تطوير منتج جديد، الإستثمار في السوق جديد، تحسين المردودية، معرفة منافسيه، أخذ القرار الصائب في الوقت المناسب ... إلخ، فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع ويتعقد باستمرار، ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمنظمة.¹

كما يعرفه هنري مارتى Henry Marti أنه: "جمع الأعمال المنبثقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الإقتصاديين بالاعتماد على مجموعة الإجراءات من الناحية القانونية وتوفر كل الضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في ضل أفضل الشروط من الجودة، النوعية، الوقت والتكلفة.

¹. عبد الرزاق جليل، أحلام بوعبدلي، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، مداخلة أقيمت في مؤتمر العملي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية"، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل 2005، ص1.

كما يعرفه كذلك على أنه: "النشاط الذي يمكن المؤسسات الخاصة والعامّة من مضاعفة مواردها والوصول إلى المعلومات الإقتصادية، الإجتماعية، والتكنولوجية والإستراتيجية لتمكين من التمتع في بيئتها التنافسية، اتخاذ القرارات السليمة والتحرك بناءً عليها".¹

ويعرف أيضا الذكاء الإقتصادي على أنه : "مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما".

إن الذكاء الإقتصادي بعبارة أخرى يهتم بكل ما يجري ويفعل في الأسواق، إنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية بأخذ القرارات المناسبة وسبق المنافس وتطوير أساليب العمل والنموذج في وقت وجيز وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.

وقد عرفه آلن جوي Alain Juillet المسؤول العلى للذكاء الإقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه. "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الإقتصاديين من اجل الوصول إلى المنافسة في المجال الإقتصادي، أمن المؤسسات وتعزيز سياسة التأثير".²

والمعلومة الإستراتيجية هي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها، وبالاعتماد عليها بالشكل المتكامل، تحدد المنظمة نشاطها ومحاور تطويرها.

¹. شبونة عمر، "أنظمة الرصد المعلوماتي دور اختصاصا المعلومات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات"، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة قسنطينة، 2008، ص113.

². http://www.medefparis.fr/livre_blanc.pdf. consulté le 21/04/2016.

كما يعرفه بوسن وبوسين Besson et passin كما يلي: "الذكاء الإقتصادي هو وسيلة قادرة على اكتشاف ومعرفة الفرص والتحديات أيا كانت طبيعتها أثناء المنافسة الحادة"¹. ويعرفه كل من ألين أوبري ديهارت Alain Oupré et Duhard على أنه: "قبل كل شيء وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات، وترتكز هذه الوسيلة على المعلومات والقرارات بمعنى المعلومات التي تشكل موردا استراتيجيا"². و يعرف الذكاء الإقتصادي على انه مجموعة المفاهيم، الوسائل، المنهجيات و الممارسات التي تسمح بخلق علاقة بصفة مستمرة بين المعارف و المعلومات من اجل تطوير الديناميك الإقتصادي و خلق هذه العلاقة يتطلب كفاءة بشرية . معالجة و تحليل المعلومات و المعارف الموجة لأغراض تشغيلية وكذا نقل فعال لهذه المعلومات على مستوى المؤسسة المعنية.

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الإقتصادي باليقظة

هناك خلط كبير بين الذكاء الإقتصادي و اليقظة الاقتصادية، حيث تعرض اليقظة على أنها رصد البيئة و الذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة و المعالجة و هذا الغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية. و تشير اليقظة إلى أنها الوظيفة إلى ذلك "النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الإقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين".

كما أنها الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية³، والخط الفاصل بين اليقظة والذكاء الإقتصادي يكون هذا الخير يرجع إلى أن ترجمة مصطلح الذكاء في اللغة الإنجليزية إلى

¹. بومدين يوسف، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي"، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دالي إبراهيم، ص22.

². شبونة عمر، مرجع سبق ذكره، ص120.

³. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية "حالة شركة الخطوط الجوية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص67.

معناه يختلف عن معنى نفس المصطلح في اللغة الفرنسية، ففي المعاجم الإنجليزية يقصد بالذكاء التخابر والاستخبار وهو مختلف معناه في اللغة الفرنسية الذي لا يختلف معناه عن اللغة العربية.

أما بالنسبة لمصطلح اليقظة فهو باللغة الفرنسية "Veille" هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.

لقد حضى موضوع الفرق بين اليقظة والذكاء الإقتصادي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين ومن بين هؤلاء الدارسين نذكر على سبيل المثال ما يلي:

تعتبر باسكال فريون Pascal Fréon أن عملية الرصد والمراقبة النظامية للبيئة تؤدي إلى توفر الفائض من المعلومات تتسبب في تشويش وتخريب الخلايا العصبية، كما تؤدي إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار لأن المتيقظين المعلوماتيين ينتظرون المعلومات الأفضل قبل توزيع التركيبات والنتائج، وهي ظاهرة مألوفة في عملية الرصد. بينما تعتبر الذكاء الإقتصادي عكس ذلك فهو وضعية حالية لإعادة تنشيط الإستراتيجية من خلال تحريك البحث المركز، ولكنه محدد من حيث زمن المعلومات الإستراتيجية.

وحسب رأي باسكال فريون Pascal Fréon فالمؤسسات في الوقت الحالي تتجه نحو عمليات أكثر نشاطا، كما تقول بأن اليقظة تعبر عن حاجة معلوماتية بينما يعبر الذكاء الإقتصادي عن حاجة لاتخاذ قرار معين. واليقظة تختلف عن الذكاء الإقتصادي في كونها لا تتغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطاتها وملاحظتها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ والقرارات كما أن عملية مراقبتها للبيئة

تتكون من مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة بينما الذكاء الإقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع في بيئتها القريبة ومواجهة التنافسية.¹

إذ يمكن اعتبار اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...) هي عملية منتظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة وتنتهي هذه العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

في حين نجد لعميري عبد المالك يقول بأن الذكاء الإقتصادي واليقظة وخلية المعلومات الخارجية هي تسميات لنشاط واحد.²

المطلب الثالث: نشأة الذكاء الاقتصادي وتطوره التاريخي

لقد تم اختيار مصطلح الذكاء الإقتصادي لأنه يحمل معاني أكثر من مصطلح اليقظة فهو يعني القدرة على التأقلم مع المحيط وهذا يركز على الأفكار الأساسية التالية: فكرة إنتاج المعلومة وفكرة دوران ومعالجة المعلومة وفكرة المعلومة المفيدة والملائمة.

1. نشأة الذكاء الإقتصادي:³

نشأ مفهوم الذكاء الإقتصادي فيما وراء الأطلسي في منتصف الثمانينات، حيث يشهد أهم تطوراته وتفضل الأدبيات الأمريكية استعمال مفردات الذكاء التسويقي "Marketing Intelligence" الذي يعد مفهوما ضيقا وهناك العديد من المصطلحات المستعملة في منظمة الأعمال حسب ما أوضحته دراسة إحصائية

¹. عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة

والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص3

². شبونة عمر، مرجع سبق ذكره، ص122.

³. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص2.

أجريت في فرنسا سنة 1999 على 1200 منظمة، ولقد أجريت من قبل المعهد العالي للدراسات الدفاع الوطني LIHEDEN كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): المصطلح المستعمل في المؤسسة

مؤسسة تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي n1	مؤسسة في طور تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي n2	%
8.9	13.1	الذكاء الإقتصادي
54.5	45.8	الذكاء التنافسي والإستراتيجي
35.9	41.1	اليقظة
100	100	المجموع

حيث: n1 مؤسسات ذات 200- 500 أجيور: 473 منظمة

حيث: n2 مؤسسات ذات 500- 1000 أجيور: 175 منظمة

المصدر: عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص2.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المصطلح المفصل استعماله في المنظمات هو مصطلح الذكاء التنافسي، وذلك بـ 54.5% أو الذكاء الإستراتيجي.

والذكاء الإقتصادي والتنافسي ظهر منذ زمن، لكن الجديد في ذلك هو أنه عدم التأكد أصبح ضروري

جدا للمنظمات.

بالنسبة للمنظمات الكبيرة: لأن المحيط يتغير ويجب أن تتكيف وتعايش معه بالنسبة للمنظمات الصغيرة

وهي دائما مهددة من طرف منافسيها، بالنسبة للمنظمات المتوسطة والتي تطمح ان تصبح قوية ولذلك عليها

أخذ الأحسن وما يدل عن الشعور بالخوف الذي ينتاب منظمات الأعمال من منافسيها، هو شعور بالحرب

الإقتصادية وهو ما تؤكدته الدراسة سابقة الذكر، حيث يبين الجدول رقم (02) أن حوالي 95% من المديرين

يؤكدون أنهم في حالة حرب.

جدول رقم (02): الإحساس بالحرب الإقتصادية في المنظمات.

مؤسسات تمارس الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي n1	مؤسسات تفي طور تطبيق الذكاء الإقتصادي والإستراتيجي n2	%
94.6	96	حرب إقتصادية
5.4	4	عدم وجود حرب إقتصادية
100	100	المجموع

حيث:

• n=653

• n₁=478

• n₂=175

المصدر: عبد الرزاق خليل، أحلام، مرجع سبق ذكره، ص3.

ويستعمل الذكاء الإقتصادي في العديد من المجالات:

- تطوير المنتج الجديد.

- تحسين الأداء.

- زيادة المبيعات.

- اتخاذ القرارات.

- الحصول على الميزة التنافسية.

2. التطور التاريخي للذكاء الإقتصادي:

إن فكرة الذكاء الإقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة ولاسيما ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح

Fernand Broudel في العديد من الدراسات التي قام حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن

15 إلى 18، المنافسة بين المدن في شمال لإيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الإقتصادي وحتى التزوير.

كما ظهر مصطلح الذكاء الإقتصادي في الفكر العسكري والذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها، فبريطانيا في الفترة الإستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات عن منطقة البحر المتوسط وغير ذلك من أسراها من البندقية.

أول تعريف للذكاء الإقتصادي كان في عام 1967 من طرف Hrold Wilen من خلال كتاب بعنوان "L'intelligence Organisationnelle" فهو يعرف الذكاء الإقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الإقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة" في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الإقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنطقة التجارة الخارجية اليابانية (TITRO) لإنعاش اقتصادها.

في عام 1980 ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال التكنولوجيا والمعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وكان لميشال بورتراسا في جامعة هارفرد دور كبير في تطوير مفهوم الذكاء الإقتصادي.

في 1990 كانت بداية ظهورها في فرنسا.

في 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (Adit) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.

في 1994 نشر مارتر تقرير بعنوان L'intelligence Economique et Stratégie de l'entreprise.

في 2002 أدمج منيفي Minefi مفهوم الدفاع الإقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الإقتصادي.

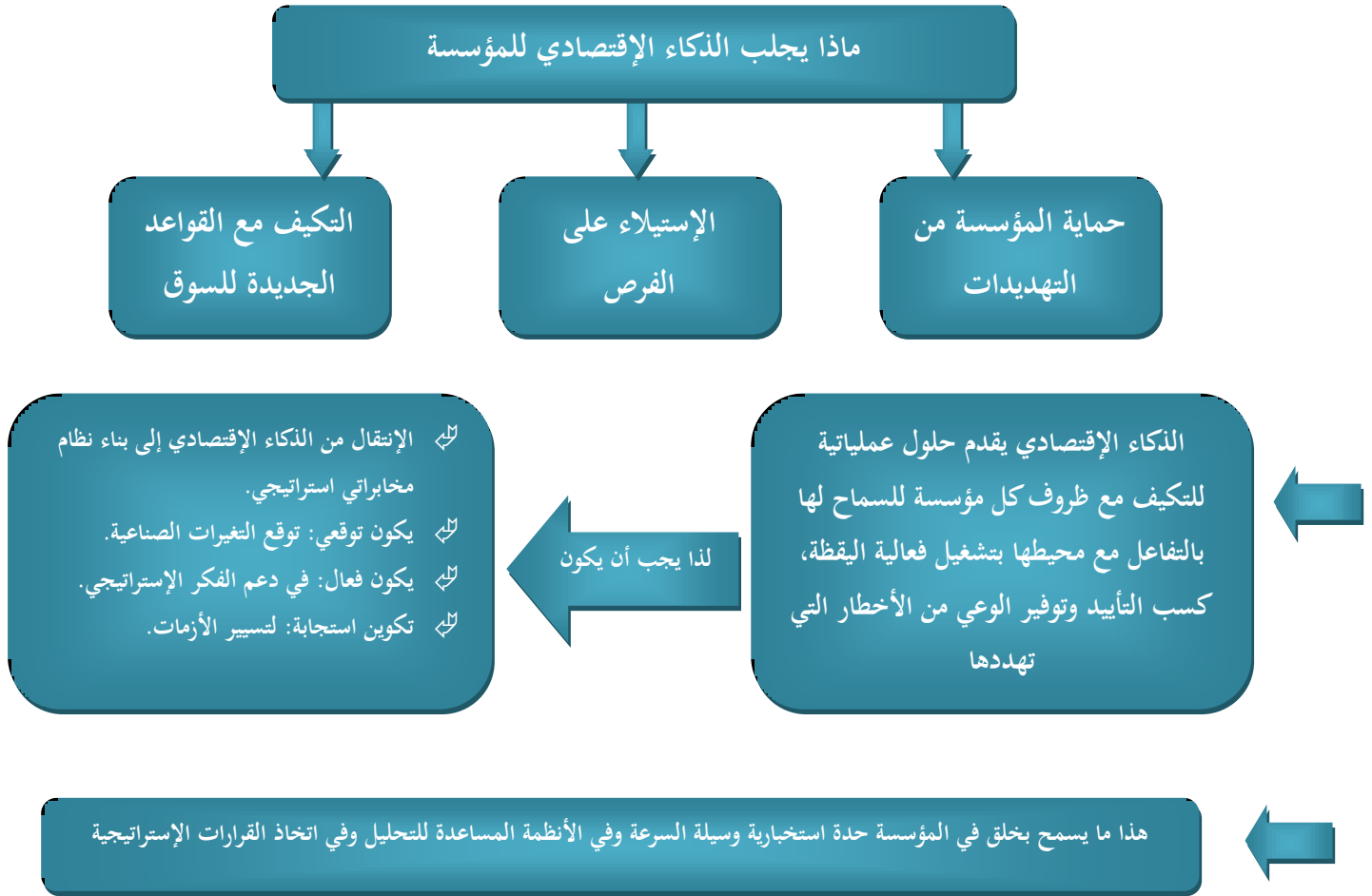
المطلب الرابع: أهمية الذكاء الإقتصادي

إن نظام الذكاء الإقتصادي مهم جدا اليوم خاصة مع اشتداد المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية، وخاصة مع ما يصيب الإقتصاد العالمي اليوم من جراء الأزمة المالية العالمية الحديثة التي رفعت من متوى التضخم في أهم دول العالم وهذا ما ألزم المؤسسات في تلك الدول على البحث عن فرص في الدول الأخرى خاصة منها النامية التي لم تتأثر بالأزمة المالية بسبب تخلفها الإقتصادي، وهنا تبرز أهمية الذكاء الإقتصادي بحيث أنه يوفر الحماية للمؤسسات من التهديدات الخارجية، ويمكنها الإستيلاء على الفرص من قبل منافسيها وكذا تحقيق القواعد الجديدة للسوق.¹

والشكل التالي يوضح أهمية الذكاء الإقتصادي بالنسبة للمؤسسة.

¹. ديلمى سيد علي، إبراهيم أيوب، "دور اليقظة الإستراتيجية في رفع الميزة التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة 2009-1010، ص90.

الشكل رقم (04): أهمية الذكاء الإقتصادي للمؤسسة



Source: Nabila Sahnoune , "introduction a la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise", séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique.

Alger, Hôtel el Ourassi, Algérie le 23/12/2008, p03.

المبحث الثالث: عناصر وأبعاد الذكاء الإقتصادي

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي يغطي في الولايات المتحدة الأمريكية كل مجالات البحث الممكنة التي تعزز القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال وكذا السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق، كما يتميز ببعده النشط وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عناصر وخصائص الذكاء الإقتصادي، أبعاده مراحل، وبعض نماذجه في العالم.

المطلب الأول: عناصر الذكاء الإقتصادي وخصائصه

وفي جميع القطاعات تبحث المؤسسة عن طريق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم وفيما يلي أذكر أولا أهم عناصر الذكاء الإقتصادي ومن ثم خصائصه.

1. عناصر الذكاء الإقتصادي:

إن مفهوم الذكاء الإقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين المتعاملين لها ومحتواها ومجال تطبيقها، تبنى عملية الذكاء الإقتصادي على العناصر التالية:

1-1. سياسة التنافسية:

وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم، وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة.

1-2. سياسة الأمن الإقتصادي:

إن العلاقة بين ميدان الإستخبارات وميدان المنافسة الإقتصادية والصناعية، يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة والذي تعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري أصبح يتراجع ليترك المجال وسائل لمخاطر جديدة غير مباشرة من بينه خطر المصالح الإقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعل معظم الدول معرضة إلى التحركات الإقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه "إدوارد لودفاك" الجيو إقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل إستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية المتمثلة في وسائل إقتصادية وتجارية، عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن

الإقتصادية أصبحت تحدد في مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الإقتصادية والعلمية للوطن.¹

وبالتالي أصبحت الدولة تعترف بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن المن الجماعي فالمؤسسات هي أيضا يجب أن تشارك بصفتها عنصرا أساسيا في الأمن الإقتصادي الوطني في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.²

1-3. سياسة التأثير:

وخاصة على مستوى الهيآت المعروفة بإعدادها للنظم و المعايير التي تدير الحياة الإقتصادية من خلال العمل الضغطي والذي هو التأثير على القرار السياسي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته وسلبياته، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى والجامعات، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العمليات الديمقراطية، فساهم في فعالية القوانين المصادق عليه بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي آخريين وتحديد الحكم السياسي.³

وينحصر مجال الذكاء الإقتصادي خصوصا في الأسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة، بل وتعدى ذلك لن تكون مصدرا للتأثير والقوة ومن أمثلة ذلك مشاريع طيران الفضاء، التسليح، الطاقة، صناعة الأدوية، الجينات، الشبكات الإتصالية، تكنولوجيا المعلومات والإتصال والأمن، ذلك أن هذه المشاريع لا تحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج والخدمات التابعة، لكن يتجاوز الأمر ذلك لأن تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها.

¹. تير رضا، دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آلية الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر، باحث مشارك بجامعة الجزائر، منى أحمد فرنسيس، بن عكنون، الجزائر، ص3.

². جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الإقتصادي وأمن الدولة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول العربية، جامعة بنو علي، السلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص1215-1216.

³. تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص 3.

2. خصائص الذكاء الإقتصادي

يهتم الذكاء الإقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كافة المستويات النشاط المعنية به انطلاقا من القاعدة، (المستوى الداخلي للمؤسسة)، مرورا بالمستويات الوسيطة (الجماعات المحلية)، وصولا إلى المستويات الوطنية (الإستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة)، ثم المستويات المتعددة الجنسيات (المجمعات المتعددة الجنسيات) أو الدولية (إستراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة).

ومن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الإقتصادي نذكر ما يلي:

- الإستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الإقتصاديين.
- وجود علاقة قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات ضغط وتأثير.
- إدماج المعارف العلمية التقنية، الإقتصادية، القانونية، والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإقتصادي

يشمل الذكاء الإقتصادي عملية متعددة الجوانب والإختصاصات فتحليل المعلومات يفترض التوليف الفعال بين عدة مهارات تقنية، إقتصادية، تجارية، مالية كما أن حماية المعطيات أو المعلومات المواقع الحساسة يعتمد على عدة اختصاصات.

ولهذا يعد إنشاء إدارة خاصة بالذكاء الإقتصادي في المؤسسة شيئا ضروريا وأيضا اللجوء إلى كل المواد الضرورية سواء الداخلية أو الخارجية المتمثلة في الأدوات لعمومية تحت تصرف المؤسسات في هذا الشأن ومن أبعاد الذكاء الإقتصادي ما يلي:

1. البعد التنظيمي للذكاء الإقتصادي

يتطلب الذكاء الإقتصادي نمط تفكير (تنظيمي) إداري يقوم على المشاركة فهذا المفهوم يعيد النظر في العديد من العادات التي قامت عليها المنظمات الكلاسيكية المرتكزة على رئيس وسلطة ومجلس الإدارة والمساهمين، فمع السرعة الكبيرة للإتصالات والتبادلات التي توفرها تقنيات الإعلام والإتصال الحديثة، تصبح القاعدة الذهبية لنجاح المنظمات هي تغيير السلوك والحالة الذهنية داخل المؤسسة بإدخال مفاهيم، المشاركة الحذر والحماية. يمكن أن تكون هذه التغيرات عسيرة لأنها تمس الجوانب الإنسانية والعادات داخل المنظمات، ردود الأفعال الفردية بالنسبة لكل شخص في حالة منافسة لخدمة مؤسساته ولكن أيضا خدمة لمركز داخل المؤسسة ففي هذه الوضعية يجب محاولة إرساء الثقة لضمان النجاح وعليه فإن البعد التنظيمي للذكاء الإقتصادي، يقوم على عنصر أساسي هو التنشيط وليس الإدارة بالمعنى الكلاسيكي، هذا هو سر الذكاء الإقتصادي وهذا ما يتطلب منشط يقوم بتنشيط المجموعات الكفاءات في انسجام بناء بهدف تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار بما يؤدي في النهاية إلى تفاعل المؤسسة مع محيطها المتغير.

2. البعد الثقافي:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموع الكفاءات والقدرات والمبادئ التي يشترك فيه أعضاء المنظمة والثقافة التنظيمية وظيفتين أساسيتين هما:

- تكييف المؤسسة مع المحيط الخارجي.

- التكامل والإندماج الداخلي (تعزيز اللحمة الداخلية للمؤسسة).

وهما البعدان الثقافيان الأساسيان للذكاء الإقتصادي أي كيفية تعزيز لحمة المؤسسة داخليا لتكييفها مع

متغيرات محيطها الخارجي.

3. البعد التكنولوجي:

إن التحكم في التكنولوجيا شرط مسبق لوضع مفهوم الذكاء الإقتصادي حيز التنفيذ، فالذكاء الإقتصادي يستعمل وسائل ناتجة عن تكنولوجيا الإعلام والإتصال وهذه الوسائل على تعقيدها هي موضوع تطور مستمر وهو ما يستلزم مواكبة هذه التطورات و التحكم فيها.

4. البعد الأمني:

يعتبر الذكاء الإقتصادي كمكسب للمؤسسة فهو يسمح لهذه الأخيرة وللمختلف الأعوان الإقتصاديين بالتوقع والتنبؤ بحالة الأسواق وتطور هيكل المنافسة المستقبلية وتقييم التهديدات والفرص في محيط المؤسسة من أجل تحديد الأعمال الهجومية والدفاعية الأكثر تكيفا مع إستراتيجية تطور المنهجية فالبعد الأمني للذكاء الإقتصادي يغطي الذكاء المضاد وحماية إرث المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل ومجالات الذكاء الإقتصادي**■ مراحل الذكاء الإقتصادي:**

تتعدد مراحل الذكاء الإقتصادي انطلاقا بتحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها واستعمالها عند الحاجة ويمر بمجموعة من المراحل التي تم تلخيصها فيما يلي:¹

المرحلة الأولى: تحديد الحاجة للمعلومة

ويتطلب فقد بعض المهارات التي ترغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المختصين في الذكاء الإقتصادي الإدارة الجيدة بتنظيم المنظمة واحتياجاتها.

¹. حمداني محمد، "أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الإستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران، الجزائر، العدد، 2012/02. ص16.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات

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

مصادر المعلومة:

■ **مصادر رسمية:** وتحتوي أساسا على الصحافة، وسائل الإعلام إضافة إلى بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة.

■ **مصادر غير رسمية:** إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، يجب أن يبقى على اتصال، أن ينتقل، يضع الوقت ... إلخ، حتى يحصل على ذلك، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:

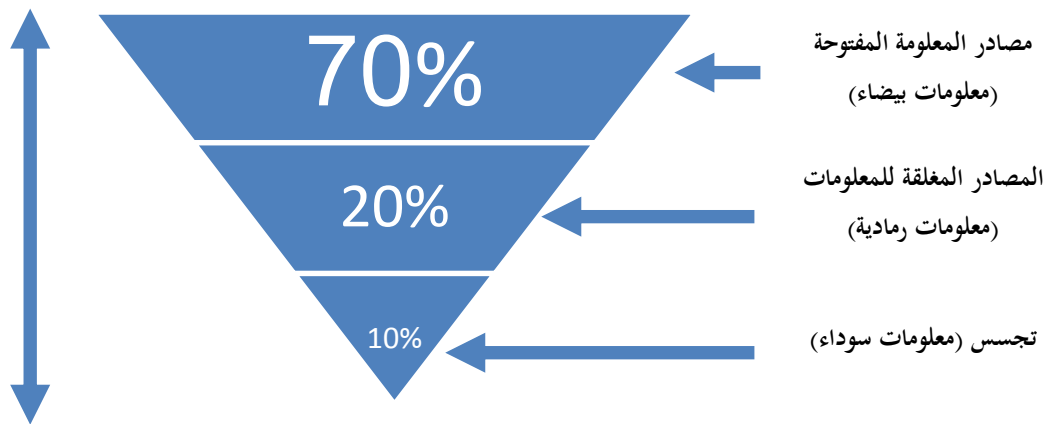
للمنافسين في حد ذاتهم والموردين.

لمهمات وأسفار الدراسة، المعارض والطلبة المتمرنين.

للمصادر الداخلية للمنظمة.

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

الشكل رقم (05): مصادر المعلومات



المصدر: حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المرحلة الثالثة: معالجة المعلومة

وتعد أساس الذكاء الإقتصادي إذ تعتمد على قيمة المعلومة للمستعمل، وتعني الحاجة لكل المعطيات المحصل عليها، من اجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومات خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات المتضمنة في الوثائق، فكثرة المعلومات تفرض على المنظمة معالجتها وهذا من خلال التقييم، فرز المفيد.

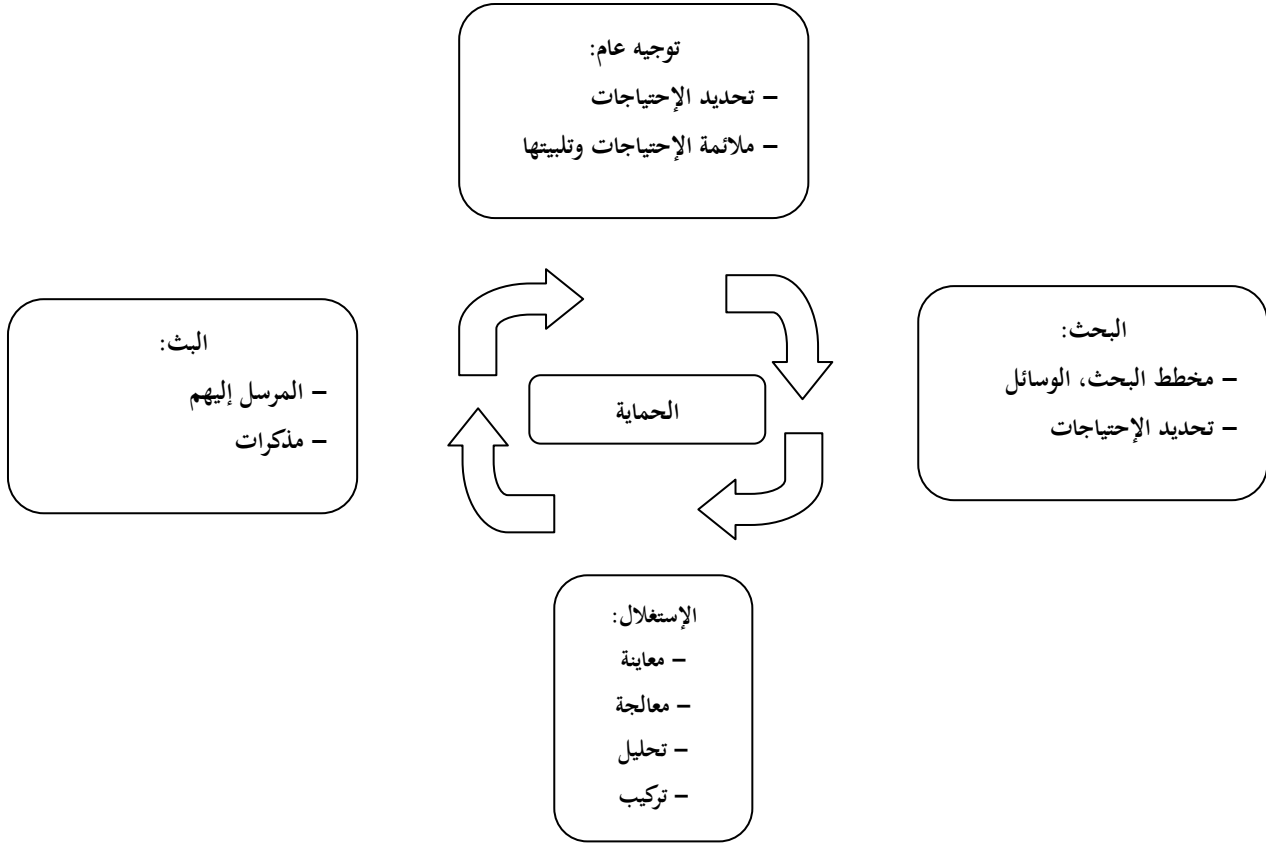
المرحلة الرابعة: بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار

إن الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، حيث أن كل العمليات السابقة، تحديد، جمع، ومعالجة المعلومات يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة وأيضا لها المتخذي القرار المنظمة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها تكلف المعلومة كثيرا، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من أجل استخدامها، إن بث المعلومة يشكل خطوة أساسية لإجراء الذكاء الإقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر، ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة للمتخصصين في الذكاء الإقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة، فإننا نكون قد أضعنا أهم عناصر في الذكاء الإقتصادي وإن لم يكن لدينا مصدر موثوق، فلا داعي للمواصلة، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي إلى تشو في المعلومات وهو

ما يعقد عمل التحليل، أما إذا كانت المصادر موثوقة فهي تسهل أكثر عمل التحليل، مما يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للإستعمال، ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (06): مراحل الذكاء الإقتصادي



المصدر: بوحفص محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص102.

المطلب الرابع: تصنيفات الذكاء الإقتصادي:

يجمع علماء الذكاء الإقتصادي عدة تصنيفات نذكر منها:²

■ الجانب التنافسي.

¹. بوحفص محمد الأمين، "واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2012-2013، ص101.

². Coggia BAUM, "intelligence économique et prise de décision dans le pme", Harmattan, paris, 2009.

- الجانب التكنولوجي.
- الجانب التجاري
- الجانب الإجتماعي.
- الجانب القانوني.

وتوجد تصنيفات أخرى يمكن أن تضاف إلى هذه الأنواع مثل الجانب المالي، الجنب الإقتصادي، الجانب السياسي، الجيوسياسي والأمن.

- **الجانب التنافسي:** في إطار المنافسة لا بد من دراسة ومراقبة المنافسين والتعرف على قدراتهم، ثقافتهم، أفكارهم، إجراءاتهم في البيع والشراء وتقنيات التوزيع.

- **الجانب التكنولوجي:** في هذا الجانب تعمل المؤسسة على جمع المعلومات العملية والتقنية ومراقبة التطور التقني في البحث الأساسي على الموارد الولية والبحوث التطبيقية وطرق افنتاج والمواد ورخص الإنتاج، وفي محور التكنولوجيا فالمعلومات العلمية والتقنية في متناول الجميع عن طريق النشر والرخص والبحوث الجامعية والعناوين والتقارير العلمية.

- **الجانب التجاري:** يهتم هذا الجانب إلى مراقبة الأسواق من حيث المنتجات الجديدة، كشف الأسواق الجديدة، كشف طرق التعليب ومن جهة أخرى الإعتماد على دراسة الأسواق خصوصا وذلك عن طريق المراجع والصحف المختصة ومراقبة الزبائن والموردين والموزعين.

- **الجانب الإجتماعي:** يهدف الجانب الإجتماعي إلى تصنيف وتغيير السلوكيات الإجتماعية والثقافية داخل المجتمع ولا توجد طريقة مثالية للتحكم في هذا الجانب المهم للإعتماد على المقابلات الصحفية للتعرف على ذوق المستهلك في اللباس، التنزه، الترفيه والأكل.

الجانب القانوني: يهدف الجانب القانوني والنظامي إلى دراسة النظام القانوني الداخلي والخارجي المعمول به والتعرف على تأثيره الإستراتيجي على مستوى المؤسسة، كما تراقب منتجاتها في الأسواق الخارجية لحمايتها من التقليد والغش.

■ وظائف الذكاء الإقتصادي في المؤسسة

من خلال التحليل النظري لمفهوم الذكاء الإقتصادي في المنظمات، نلاحظ أنه لا يقتصر على المؤسسات الإقتصادية فحسب وإنما هو مفهوم عام ظهر واستخدم في جميع المنظمات، بل أبعد من ذلك كان أول ظهور له من قبل هيئات وإدارات غير إقتصادية لكن الأهداف كانت من اجل خدمة اقتصاديات الدول، كما يبرز من خلال ذلك تحليل العديد من الأبعاد المتفاعلة فيما بينها للذكاء الإقتصادي وبالنسبة ل Levet يمكن تقسيمها إلى أربعة أبعاد أساسية وهي:

- التحكم في ثروة المؤسسة وذلك من خلال تعزيز قدرتها على التحكم في المعلومات المحصلة والمنشورة.
- اكتشاف كافة المخاطر، التهديدات والفرص المتاحة.
- التنسيق بين مختلف الأنشطة.
- ممارسة التأثير في الغير.

ما يلاحظ من خلال أبعاد الذكاء الإقتصادي أنها متفاعلة فيما بينها، وعلى الرغم من خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تجاه المخاطر الناتجة بالدرجة الأولى عن حجمها الذي يعتبر كعائق تبليغها للمعلومات بسبب ضعف طرق الإتصال، إلا أن الأبعاد الثلاثة الأولى يمكن تحقيقها والاستفادة منها، أما البعد الرابع فهو نادر التحقيق ما عدى في المؤسسات المبتكرة أو المؤسسات سريعة التطور.

يرتكز الذكاء الإقتصادي بالنسبة ل Larivet على الوظيفة الإستعلامية، والتي تقود بدورها إلى وظيفتي

الحماية والتأثير، وعليه فإن وظائف الذكاء الإقتصادي هي:¹

- **وظيفة الإستعلام:** تسمع وظيفة الإستعلام للمؤسسة بتوقع المخاطر والفرص المتاحة، أي أنها تساعد على تجنب وتدنية حالات عدم التأكد، ويمكن للمؤسسة أن تمارس هذه الوظيفة من خلال البحث عن أنسب طريقة للإستعلام عن المحيط والمنافسين، إذن إن وظيفة الإستعلام تسمح للمؤسسة بتغيير وضعية ودرجة عدم تماثل المعلومات بينها وبين المنافسين الآخرين.

عرف Larivet الوظيفة الإستعلامية على أنها إجراء من خلاله تتمكن المؤسسة من متابعة تغيرات المحيط من اجل اتخاذ القرارات التي تتماشى وأهدافها، فعلى سبيل المثال تعبر دراسة السوق عن وظيفة الإستعلام، ومن خلالها يمكن تقدير الفرص المتاحة للمؤسسة من خلال بيع المنتج، كما يمكنها تجنب حالة عدم التأكد التي يمكن أن تطرأ على أذواق المستهلكين.

- **وظيفة الحماية:** تسمى هذه الوظيفة بوظيفة تسيير الخطر المتعلق بالمعلومات، وتسمح للمؤسسة بالحفاظ على المعلومات التي حصلتها والمعلومات التي قامت بتبليغها لدى هيئة أو عون معين، وتكون الحماية على الخصوص من المنافسين، وعليه فإن وظيفة الحماية تحمي المؤسسة من خطر عدم تماثل المعلومات.

- **وظيفة التأثير:** تهدف هذه الوظيفة إلى تغيير المحيط من خلال سياسة الضغط بواسطة المعلومات كسياسة بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية في الضغط على دول أخرى عبر الهيئات الدولية (المنظمة العالمية للتجارة)، وهذه السياسة هي سياسة ضغط كلاسيكية لأنه أصبحت توجد في الوقت الحاضر سياسات ضغط حديثة، كسياسة التنسيق وسياسة الإحباط.

¹ . Besson PESSIN, "Dix ans d'intelligence économique en France , intelligence économique et gouvernance compétitivité le documentation française" , Masson, Paris, 2006, p 36.

خلاصة:

في الختام ما يمكن أن نقوله هو أنه مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال و خاصة الأنترنت لم يعد التحدي يتمثل في توفير المعلومة وإنما في سرعة الوصول إليها وكيفية هيكلية المعلومات وتحليلها وإثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص والتحديات وكيفية حل المشاكل والوقاية منها وتطوير أساليب العمل في وقت وجيز، أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت والشكل المناسبين، ويترض نظام الذكاء الإقتصادي معرفة جيدة بأساليب إدارة المشاريع والمهارات وكذا المعرفة الجيدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

تمهيد:

ينبغي على المؤسسات اليوم، أن تتابع الأحداث و التغيرات في بيعتها بصفة مستمرة حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة، في الوقت الملائم إذ أن التغيرات التي تؤثر على المؤسسة يزداد حجمها ويتضاعف معدلها، ولم يعد الإعتماد على الطالع والفتنة والحدس لتسيير المؤسسات، بل أن الإدارة اليوم في حاجة إلى طريق منطقي يمكنها من اتخاذ القرارات الرئيسية والهامة وتحاول الإستراتيجية أن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في ظل الظروف عدم التأكد، فأصبحت المؤسسة محورا و نقطة حرجة في إدارة الأعمال، واستجابة لتزايد الحاجة إليها، ثم تطوير العديد من المفاهيم والأدوات الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية

يعتبر التسيير الإستراتيجي امتداداً للتخطيط الإستراتيجي يستمد أصوله من مفهوم الإستراتيجية، يعد أحد الأنظمة التسييرية الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وأحد الإسهامات التي أكد الباحثون على فعاليتها.

المطلب الأول : تعريف الاستراتيجية

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري، على أنها فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب بغرض فرض مكان، توقيت، وشروط القتال على العدو.¹

لكن تعريفها كطريقة حديثة للتسيير، أمر على درجة من الصعوبة و الحساسية لكثرة التعاريف وشموليتها وتضاربها، إذ أننا نجد في الأدب الإداري عددا هائلا من التعاريف المختلفة لإستراتيجية المؤسسة أحيانا ندرج البعض منها لمحاولة تمييز النقاط المشتركة بينها.

ففي تعريف للإستراتيجية إهتم J.A.ANGELIER بالغايتها منها، فاعتبرها مجموعة من القرارات و الوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة، وهي رؤية مستلهمة تمام من الإستراتيجية العسكرية.

أما I.ANSOFF² فقد كان أكثر انتقائية، و اعتبر استراتيجيا كل قرار يدور حول اختيار الزوج منتج/سوق فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها وقد نقح A.MARTINET هذا التعريف حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها يجب الإهتمام بالأنشطة المؤسسة واعتبارها

¹ . R. Papin. "L'art de diriger", Paris: Dunad, 1995, tome 1 : Management et stratégie, P. 217.

² . I.ANASOFF, "strategie de developpement de l'entreprise", Paris: organisation 1987.

وسيلة و أداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف و التركيب بينها إذا ذكر أن الإستراتيجية مجموعة من القرارات و التصرفات المتعلقة باختيار الوسائل و الربط بين الموارد لتحقيق الأهداف.

لقد قام M.PORTER تعريف أكثر شمولية باعتبار الإستراتيجية إنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل، علق GELINIER على هذا التعريف، أن فيه تناغما بين العنصرين المكونين لاهتمام الإستراتيجية، العلاقة بين المؤسسة و الحيد والاهتمام بالمؤسسة.

وبعيد عن الجانب النظري، فإن الإستراتيجية في المؤسسة هي تعبير صحيح عن الخطوات التي يجد بها المسير، الأهداف الطويلة الأجل، ويحلل بها وضعية المؤسسة، ويختار السياسات التي تمكنه من تحقيق الأهداف المنوطة وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية R. Papin، فيمكن اعتبارها جملة من القرارات التي تختص بتحديد الأهداف المختارة في مجالات النشاط المنتقاة¹ TARONDEAU في نفس التصور فإن خصائص القرارات الإستراتيجية هي:

- تحديد أهداف المؤسسة.
- و تعريف مجالات النشاط الإستراتيجية.
- كما تنجر عنها سياسات أساسية و خطة عمل و التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف

المسطرة .

وما نخلص إليه من التعاريف السابقة، هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي، تصور بواسطة مجموعة مهيكلية من القرارات المتناسقة في شكل نموذج والذي يعكس الجذور العسكرية لها، دون أن يعني ذلك أن كل العمليات الإستراتيجية هي نتيجة ممارسات التخطيط الإستراتيجي الرسمي إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات

¹ J,C Tarondeu, "Stratégie Industrielle", Paris, Vuibert, 1998, P.26.

من توجهات المسيرين ورغباتهم، كما استنتجت ذلك بعض الدراسات الحديثة، فمساهمة نماذج اتخاذ القرار والتخطيط لا يجب أن تتغاضى عن أهمية ودور شخصية المقرر في سياق القرار الإستراتيجي، ورشادته وصرامته في تحليل المشاكل وللتمكن من فهم الإستراتيجية نعود إلى أهم خصائصها.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية:

1. الشمولية:

قال MUSSECHE أن الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية، وحتى سياسية، يصبوا بها إلى تحقيق جملة من الأهداف: المردودية، الربحية، النمو، التوسع،، كما تنجم على القرار الإستراتيجي آثار على كل المؤسس: توازن مالي، التسعير، الرقابة¹

2. الإلتزام:

إن للقرارات الإستراتيجية آثار طويلة على الأمد تفسرها شموليتها وتعدد أبعادها، فتكون الإستراتيجية التزاما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فقد اعتبر ANSOFF القرارات الإستراتيجية أشعة لنمو المؤسسة على المدى الطويل و المتوسط، فهي مسار تطور المؤسسة على المدى الطويل وعلى درجة ضعيفة من الإرتداد، يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بالقرارات التشغيلية.

¹. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 25.

3. المرونة والديناميكية:

وعلى عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية رد فعل على محيطها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر ملائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط، فالإستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة أعمال تسودها عدم الأكادة الإرتياب، حيث المعلومات عادة ناقصة وغير كافية، يحتاج حتما لمجموعة من الأدوات والطرائق الإستكشافية المرنة التي تساعد على ضبط الأشكال واكتشاف مجال الحلول الممكنة كطريقة السيناريوهات مثلا.

إن توفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث ففعالية الاستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها، و يقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف و التغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية، ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات.

كما يعتمد الفكر الإستراتيجي على السرعة في اتخاذ القرار و القدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ حيث أدركت المؤسسات ان نجاح الإستراتيجيات يتطلب تطبيقها بصفة سريعة وشاملة ومتكاملة.¹

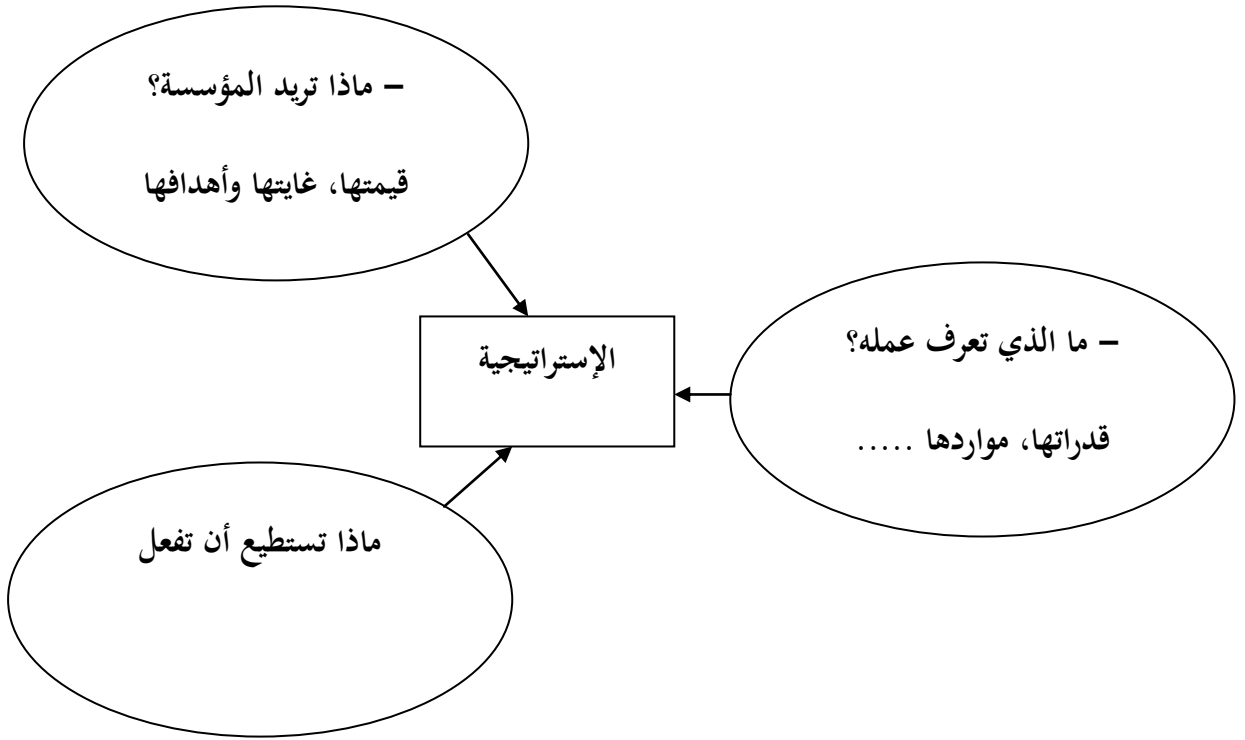
4. الوضعية الملائمة:

ويمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكروهم العميل في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تستخدم فيها المنافسة، فتسعى الإدارة الإستراتيجية إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبه إلى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة

¹. عيادة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص13.

المنافع التي تقدمها إليه وزيادة درجة إشباعه، فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى حيازة ميزة ما، ويكون ذلك على ثلاث مستويات، على المستوى الإقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها، على المستوى الإجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي، ومن خلال الشكل الموالي سنوضح الوضعية الملائمة.¹

الشكل رقم (07): تحديد الوضعية الملائمة للإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما سبق

¹ . J.L. Charron et S.Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications (paris : DUNOD,2001) P.327.

المطلب الثالث: أهداف الإستراتيجية:

لتطبيق الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة يجب الإعتماد في وضع خطة استراتيجية تشمل خطوات محددة وفق رؤية عقلانية ويتطلب ذلك رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتضمنه من تغيير ومتابعة تقييم الوضعية الداخلية للمؤسسة.

1. مواكبة تغيرات المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتحدياته، سواء كان المحيط الإقتصادي أو التكنولوجي، الإجتماعي، أو السياسي. وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة يجب على المؤسسة، تكيف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها، بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.¹

2. البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح، فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهارتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق ربح. لكن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة، المنتج، تكنولوجيا....

¹. فيروز شين، "محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية"، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 23.

3. النمو: وأخير يمكن القول أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين و زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها، في كل الإتجاهات، بالمنتجات أو الأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر، العديد من التحديات في ظل الأوضاع الإقتصادية والعالمية الجديدة، من تغيير في بيئة الأعمال، و نقص الموارد و اشتداد المنافسة، إلى غير ذلك من التحديات، الأمر الذي يدعو ان تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة، وما يفرض عليها انتهاج مدخل إستراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديدة، فهي تتطلع بجرأة للمستقبل، مبتكرة بذلك خطط استراتيجية أملا في تحقيق لها نمو وازدهار ووغدا أكثر يقينا ووثوقا.¹

فقد أصبحت على المؤسسات اليوم، بل إن المخرج الوحيد لها إذا أرادت الإستمرار والنمو، تنمية استراتيجية طويلة الأجل لمقابلة هذه التغيرات المستمرة التي يجب مواجهتها، فلا الحدس ولا الفطنة كافيان لإعداد مخططات نمو ولا يمكن الإعتماد عليهما فقط، بل إن المسيرين بحاجة إلى استراتيجية، تتبع بالنظر إلى جملة الإعتبارات الجديدة، في هذا المحيط المتقلب، الذي لم يعد قط محيط المؤسسة القار الذي تصاد به النظرية الكلاسيكية، ولا حتى محيط تطور بنسق خطي ثابت فمحيط المؤسسات اليوم، التقلب فيه هو القاعدة والإستقرار هو الشاذ.

¹ www.Maktabet-el-Nil@EL-Hayet.Net le 21 Avril 2016.

وقد قالت Fiona Scott Mortain في مقال لها أن عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة، إذ يمكنها أن تغير اتجاهها في أي لحظة، فتصبح من مسؤولية مسيري المؤسسة اختيار لأحسن مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور ولكن أيضا التصادم بمراكب أخرى تتحرك، هذا المسار هو الإستراتيجية، التي لا تجنب فقط من المخاطر والتهديدات با تمكن من استغلال الفرص التي يقدمها هذا المحيط المملوء بالمتغيرات المستمرة.

المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي وخطواته

ظهر التسيير الإستراتيجي كضرورة فرضته التطورات التي عرفتھا البيئة ولكنه يعتبر بيئة المؤسسة الثابتة، وظهرت معه مجموعة من الخطوات التحليلية التي تمكن المؤسسة من تحديد أفضل إستراتيجية لتطبيقها من أجل مواجهة المنافسة ومعرفة وضعية المؤسسة في السوق.¹

المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي:

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرفت على أنها: "مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية، التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل". Wallen Hunger.

وهي "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"

THOMPSON, STRICKLAND.

¹. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة الإشعاع والنشر والتوزيع، ط3، الإسكندرية 1997، ص64.

كما تعرف أيضا بأنها "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها HIGGINS, VINCE.

أما H.ANSOFF فيعرف التسيير الاستراتيجي على انه "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها"

كما يعرفها DAVID, FR بأنها: "علم وفن صياغة، تنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

كما يعرف GLUEK, JAUCHE التسيير الاستراتيجي بأنه: "الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة، وقد صممت هذه الأخيرة لضمان تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

إن تفحص التعريفات السابقة الذكر يوضح أن كل تعريف يتناول جانب معين وبمهل الجوانب الأخرى في تعريف التسيير الاستراتيجي فالبعض يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد والأمل العلاقات البيئية وبعضها يهتم برسالة وغاية المنظمة بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات.

ويجمع البعض على أن التعريف التالي هو شامل كل الجوانب السابقة "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشفاف الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك يهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقومها.

وبتعبير آخر التسيير الاستراتيجي هو "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي وذلك من خلال:

- التركيز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المنظمة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها.
- استثمار الفرص المتاحة للمنظمة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- تجنب ما يحيط بالمنظمة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المنظمة والتطورات السياسية والاقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة.
- توظيف الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز.
- معالجة القيود ونقاط الضعف، التي تعاني منها المنظمة وتخفيض آثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

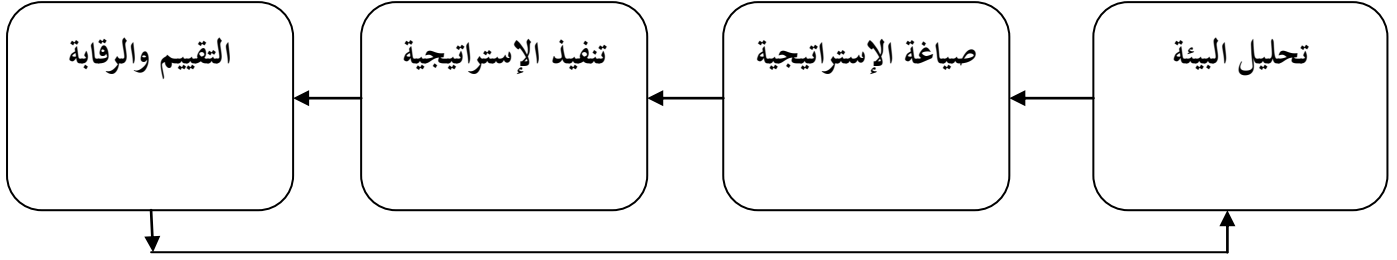
المطلب الثاني مراحل التسيير الإستراتيجي:

يتضمن التسيير الإستراتيجي أربعة مراحل (خطوات) رئيسية هي:

- التحليل والرصد البيئي.
- صياغة الإستراتيجية.
- تنفيذ الإستراتيجية.
- التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر¹.

الشكل رقم (08): العناصر الأساسية لعملية التسيير الإستراتيجية:



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية، هي:

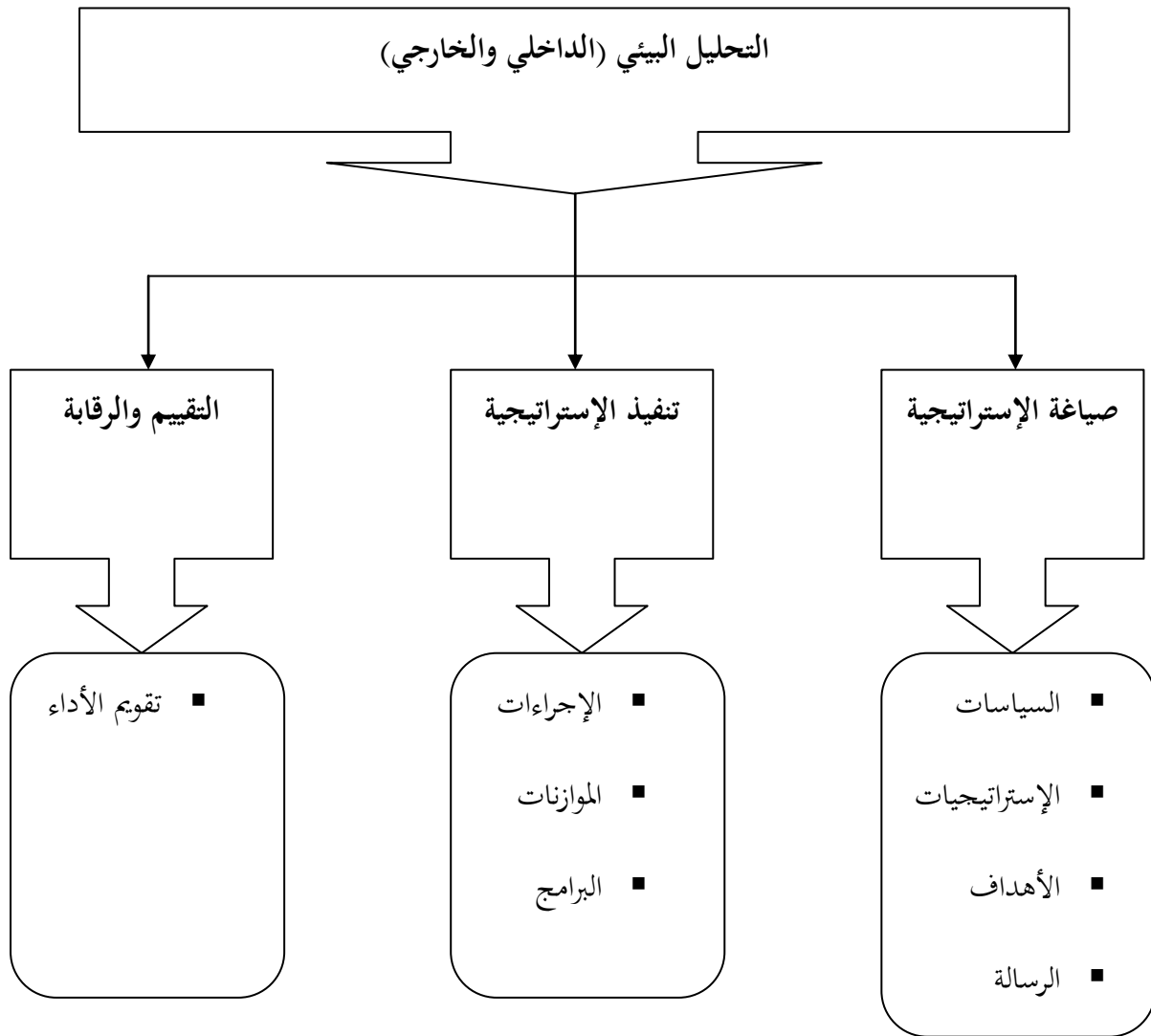
- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة
- إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي؛ أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة.
- الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة، مراحل هذه العملية، و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

والشكل التالي يوضح أهم مراحل التسيير الإستراتيجي.

¹. حسين رحيم، "نظام المعلومات الوطني كأداة لتدعيم وترشيد القرارات"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج

الفعلي في الإقتصاد العالمي، 31 ماي - 01-02 جوان، ص04.

الشكل رقم (09): نموذج الإدارة الإستراتيجية التفصيلي



المصدر : عوض محمد احمد :مرجع سبق ذكره، ص14.¹

¹. عوض محمد احمد :مرجع سبق ذكره، ص14.

المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي:

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الاستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة نجد أنها تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لانجاز السلعة أو الخدمة.

ولكن شهدت منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للتسيير الإستراتيجي تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كما يقتضي أسلوب التسيير الاستراتيجي توفر مجموعة من الشروط ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي و المعلوماتي وغيرها.

I. مستويات التسيير الاستراتيجي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للتسيير الاستراتيجي وهي:

- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال.
- التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظائف¹.

1. التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة:

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث؛ مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها وهي تهتم بسؤال أساسي هو: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟

¹. جون م برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية"، مكتبة لبنان، ط1، 2003، ص225.

أي: أنها تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة، أو تدخل فيها، أو تخرج منها. وعليه فإن: إستراتيجية المنظمة تهتم بتحليل الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها.

وتتميز الاستراتيجيات الكلية بكونها استراتيجيات طويلة الأجل، تؤثر على كل المنظمة، وتأخذ واحدة من أشكال ثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش.

تتمثل أهداف التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى فيما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة (الرؤية، الرسالة و الأهداف الإستراتيجية).
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

2. التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

خلافا لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة. ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة.

إن التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدة أسئلة أهمها:

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للأسواق ومن هم العملاء المحتملين لها ؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع، التركيز¹.

3. التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية (مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ) ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تسهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن أمثلة الاستراتيجيات الوظيفية القرارات الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز، أماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة... الخ.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للتسيير الاستراتيجي تكون ما يسمى بمرمية الإستراتيجية في المنظمات الكبرى هذه الاستراتيجيات الثلاثة يجب أن يكون هناك تناسق وتفاعل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

¹. جون م برايسون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

المطلب الرابع: التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي:

صنف "أنسوف" القرارات التي تأخذ في المؤسسة إلى ثلاث أنواع:

1. القرارات الإستراتيجية:

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة، وتكون بدلالة المحيط، وهي غير قابلة للتراجع، كاختيار شكلية المنتجات والأسواق، تحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

2. القرارات الإدارية:

تؤخذ هذه القرارات في المستويات المتوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات، العمل والإتصال داخل المؤسسة.

3. القرارات العلمية:

هي قرارات جارية تحخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات، وتهدف إلى استغلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الأسعار، الموازنات.

ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز بين نوعين من التسيير، التسيير العملي والتسيير الإستراتيجي.

■ التسيير العملي: يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة، وهذا بأقصى فعالية ممكنة، وهو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها.

■ التسيير الإستراتيجي: يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام.¹

¹. عبد الرزاق بن حبيب، لإقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 139.

جدول رقم (03): التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي:

التسيير العملي	التسيير الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ روتيني ▪ خاص بكل وظيفة ▪ تطبيق قصير المدى 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ غامض ▪ معقد ▪ يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل) ▪ تطبيق طويل المدى

Source : Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, "Financial Times Prentice Hall", 8th ed, England, London, 2008, p225.

المبحث الثالث: الذكاء الإقتصادي في إستراتيجية المؤسسة

نظرا للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها عن طريق الإبداع والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين والذكاء الإقتصادي السبيل الوحيد للحصول على هذه المزايا، ويشمل هذا المبحث متطلبات الذكاء الإقتصادي وعلاقته بالإبداع والمعلومة الإستراتيجية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المطلب الأول: الذكاء الإقتصادي "نموذج فولد Fuld"

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الإقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسب الآلية وطرق جمع المعلومات والتحليل إلى تبني الذكاء الإقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات العامة والخاصة، ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الإقتصادي، نذكر نموذج فولد 1995 يضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي:

1. **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرارات لديهم، والإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار ويجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجيهات، الميولات والقرارات السابقة كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي من جهة نظر التكاليف التكنولوجية المتاحة، الإدارة والعمليات.
2. **البانشار كينغ (Banchmar King):** يقصد بها عملية دراسة وتبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات الأخرى لتحسين الإنجاز والأداء في الشركة نفسها، وهذا أقل تكلفة وأوفر في

الوقت ويجب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات، وبالتالي عدم اختراع طريقة اختراعها الآخرون وحربوها.¹

3. تحليل الإستراتيجية المستقبلية: ويقصد من ذلك محاولة معرفة نقاط قوة وضعف وكذا الفرص والتحديات التي تحيط بالمؤسسة وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم Swot وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي ومحاور أولية للتدخل.

4. توقع الإستراتيجية التنافسية: يقترح نموذج فولد تحليل القوى الأربع المحيطة بالمؤسسة وهي على التوالي: اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم) وأخير الزبائن (نمو عائدات الإستهلاك) وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمس لبورتر، نموذج الإستجابة للمؤسسة الذي يقوم بتقييم مختلف الإستجابات للمؤسسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون).

5. توقع إدخال منتج جديد: يقترح نموذج فولد في هذا الإطار ما يسمى بـ Timeliming ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

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

وتجد الإشارة هنا إلى أن كل نوع من المؤسسات والهيات تطور طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك تماشيا مع طبيعة نشاطها ومجالات تدخلها، إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الإقتصادي يكمن في المحافظة على الإستقلال الإقتصادي و الحصول على حصص سوق إضافية وتنمية الإبداع والتحالفات الإستراتيجية وكذلك ضمان ديمومة المؤسسات تنافسياتها عن طريق:

¹. تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص 07.

- قدرات الإبداع: (الزبائن، المنتجات ذات قيمة مضافة)
- كفاءة الأداء: (حصص السوق، الأرباح والتوسع)
- الديمومة (دور حياة المؤسسة).

المطلب الثاني: الذكاء الإقتصادي وتكنولوجيا الإعلام والإتصال

لقد تميزت فترة التسعينات بانطلاقة اقتصادية كبيرة كانت محركها الأساسي تكنولوجيا الإعلام والإتصال وهذا ما جعل خبراء الذكاء الإقتصادي يهتمون بها كونها قطاع أساسي ومحرك للقطاع الجديد الذي ينبغي مراقبته عن قرب وتتبع حركته حتى يكون هناك إطلاع على كل جديد خاصة فيما يتعلق بسرعة تطور تكنولوجيا حيث يتوقع علماء الإتصال مزيد من الإنفتاح التكنولوجي.

إن الظاهرة التقنية الأساسية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال بعد التحويل الكلي الرقمي للمعلومات فقد أوجه العلماء في أبحاثهم هذا النظام الرقمي حيث يتم تحويل المعلومة قبل إرسالها إلى رقم وتختلف في طريقة إرسالها وبهذا النظام تضمن وصول الصوت والصورة تمام إلى جهاز الإستقبال دون خلل في المعلومات ومن أهم المميزات هذا النظام هو التخلص من الإنعكاسات السلبية التي يمكن أن تحدث عند نقل الصوت أو الصورة وقد أدى هذا النظام إلى ظهور في سنوات التسعينات نوعين جديدين من المفاهيم:

- طرق المعلومة.
 - الحواسب المتعددة الإستعمال.
- هذه المفاهيم تتضمن الهياكل التي تستعمل الألياف البصرية كوسيلة فعالة تؤمن انتقال رقمي للمعلومة وهذا بدوره يساعد على استغلال الجيد للمعلومات الضرورية بالنسبة للأعوان الإقتصاديين وممارسة الأنشطة المرتبطة بالبحث و المعالجة التي تدخل في مجملها في إطار الذكاء الإقتصادي.

وتلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دور أساسي وله أكثر كبير المعلومات والتي وجدت نفسها وجها لوجه أمام حتمية التغيير أدت إلى ما يلي:

- التخصص وتقييم العمل كسمة أساسية للتنظيم في عصر الصناعة إلى نمط تنظيمي يقوم على التكامل والتعاون.

- اللامركزية وتعدد مراكز اتخاذ القرار.

- التوسع في توزيع المهام والإختصاصات أفقيا بين فرق ووحدات عمل تمتلك صلاحيات كاملة بدلا من توزيع السلطة رأسيا.

- الإتجاه نحو المزيد من الإستقلالية للعمال حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من حرية اتخاذ القرار.

- اعتماد المؤسسات على مجموعات صغيرة تنشط بشكل مرن وتستفيد من التحقق السريع للمعلومات.

- زيادة أهمية العمالة وقيمتها خاصة بعد أن أصبحت المؤسسة تعتمد في الأساس على المعطيات اللامادية أكثر من اعتمادها على المعطيات المادية.

- ظهور أدوات أخرى للتكوين الذاتي عن طريق الأنترنت ومنه يستطيع العامل الإستمرار في تكوين نفسه كلما استدعى الأمر ذلك مستفيدا من الإستقلالية وتقاسم المعلومة.

وقد أدت تكنولوجيا الإعلام والاتصال في توسيع النطاق الجغرافي وإنشاء المنظمات الافتراضية وتقديم شكل جديد للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرت من طبيعة الأسواق وقدمت أشكال جديدة للتسويق والإعلام، وبفضل هذه التكنولوجيا أصبح من الممكن التنظيم على أساس محلي والعمل على أساس دولي فقد سهلت التطبيقات مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد من قيام تنسيق دقيق بين فرق متناثرة جغرافيا وهذا بدوره يسمح باستغلال المعلومات الضرورية والتي تندخل في إطار الأنشطة المرتبطة بالبحث والمعالجة والتي تدخل في إطار الذكاء الإقتصادي.

1. الذكاء الإقتصادي والمعلومة الإستراتيجية:

تعمل المنظمة في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة وبكمية كبيرة، فلقد أصبح اليوم بإمكان أفراد المنظمات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، مجلات، صحافة، تعليمات، جرائد، رسمية، رسائل... إلخ، وهذا يعد عائقاً بالنسبة للمنظمة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الإقتصادي، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط، فليست كل المعلومات مفيدة ولا تشترك من حيث الأهداف.¹

إن قيمة المعلومات تعتمد على مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، فالصعوبة تتمثل أساساً في معرفة المعطيات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي يصلوا لها قبلنا، أو حيازة المعطيات بطرق غير حربية التي يعرفها الغير، لكنها مخبأة (الحرب السرية)، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، وإنما في استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة.

2. دور الذكاء الإقتصادي في تفعيل اتخاذ القرارات

يقول هربرت سايمون (Herbert Simon) إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري وإن كان هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة، جعلت هذه الأهمية المنظرين والإداريين على حد سواء يسعون لإيجاد أفضل الطرق للقيام بهذه العملية وكانت نتيجة ذلك تعدد وجهات النظر حول الكثير من الجوانب المهمة لها، غير أن هذا الاختلاف كان يهدف إلى إيجاد الطريقة والعملية المثلى للقيام بها.

¹. عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، "الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، من تنظيم جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2012، ص14.

3. اتخاذ القرارات وتيارات الفكر التنظيمي

تطور الفكر التنظيمي عبر سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، حيث أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نماذج ونظريات كما تصنف تيارات الفكر التنظيمي وفقا لإسهامات الكتاب والباحثين إلى ثلاثة مداخل أساسية هي: الدخل الكلاسيكي، المدخل السلوكي والمعاصر، فلكل منها نظرتها للعملية الإدارية ولعملية اتخاذ القرارات وتجميعها أحيانا بعض نقاط التقاطع.

المطلب الثالث: الذكاء الإقتصادي كأداة للتطوير والإبداع

يمثل الإبداع بأشكاله الضمان الرئيسي لاستمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة بشكل مستمر وبالتالي يجب أن لا يكون الإبداع في صميم التفكير وأن يصبح قاعدة وليس استثناء، وفي هذا المطلب يتم التطرق للذكاء الإقتصادي كأداة تطوير وإبداع من خلال الذكاء الإقتصادي كوسيلة حوار بين المنظمة ومحيطها، والذكاء الإقتصادي والمعلومة.

1. الذكاء الإقتصادي كوسيلة حوار بين المنظمة ومحيطها:

تقود استراتيجيات التمييز في المنظمة إلى طرح منتجات ذات تنافسية عالية في الأسواق معتمدة في ذلك على المعلومة التي تعد سلعة غير مادية تستخدم عند الحاجة وبذلك تعد المعلومة مصدرا للأرباح وضمانا لاستمرار وبقاء المنظمة، فللحفاظ على الميزة التنافسية بين منافسيها ينبغي على المنظمة أن تكون سبقة في الحصول على المعلومات والإشارات التي تسمح لها بالتنبؤ بالإحتياجات، وردة فعل السوق مثلا: إطلاق منتج جديد، التغيير في التشريعات، إكتشاف بعض التطورات والتكنولوجيات الجديدة ... إلخ.

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

2. المعلومة والإبداع:

لقد اهتمت النظرية الإقتصادية بالتطور التكنولوجي والإبداع كأهم العوامل اللازمة لتنافسية منظمات الأعمال، وأثار موضوع الإبداع العديد من النقاشات منذ أكثر من ثلاثين سنة، حيث ظهر بصورة جديدة وكان محل اهتمام نظريات الإدارة وحتى علم اجتماع المنظمات وكذا التحليل الإقتصادي والإستراتيجي، ومن أهم أنواع الإبداع:

- الإبداع التقني: لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته (إدراك المستهلك الضعيف) وإنما يمثل تقدم للمنتج (ربح الوقت، الإقتصاد ... إلخ).
- الإبداع الإجتماعي: ويتميز بمحوه التكنولوجي الضعيف والتغير في سلوك المستهلك أو الإستعمال في نفس الوقت.
- الإبداع الجدري: وهو إبداع ذو محتوى تكنولوجي قوي، كما يتميز بتغير جدري في سلوك المستهلك والإستخدام.¹

3. الإدارة الإستراتيجية للمعلومة أداة مميزة للإبداع:

لقد أظهرت التطورات الحديثة للأعمال المرتبطة بالإبداع دورا مهما للمعلومة واستغلالها الفعال في تطوير الإبداع، لذلك فإن ضرورة أخذ واستعمال إشارات وحركات المحيط بطريقة مستمرة تبدوا من الأعمال المميزة للذكاء الإقتصادي.

وغني عن البيان أن المشاريع الإبداعية تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد (عدم التأكد من سلوك المستهلك، عدم التطور التكنولوجي ... إلخ) من هنا يمكن القول أن الإشكالية الأساسية للنمو أو التطور

¹. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الإبداع في المنظمة تتمثل في البحث عن الطرق الكفيلة بإدارة فعالة لعدم التأكد وذلك عن طريق إدارة المعلومات التي تعبر عوامل الإبداع.

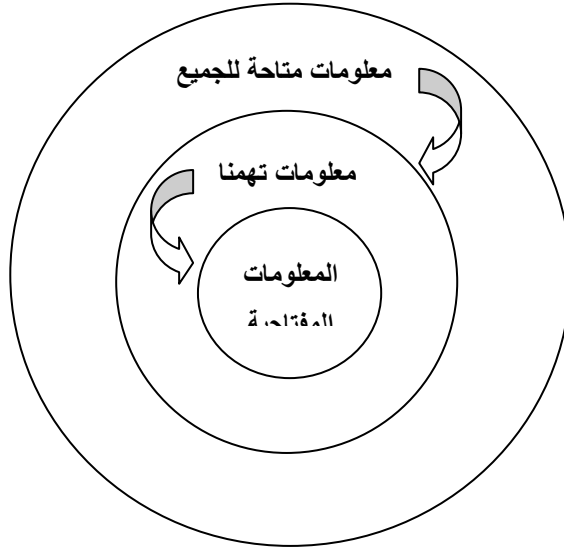
وتعتبر مختلف أنواع اليقظة والذكاء الإقتصادي بمثابة وسائل مميزة لإدارة عدم التأكد والمعلومة، كما انها تسمح بطريقة حديثة وديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمحيط المنظمة كشرط أساسي لتفاعلها مع هذا المحيط.

المطلب الرابع: الذكاء الإقتصادي والمعلومة الإستراتيجية:

تعمل المنظمة الآن في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة كبيرة فلقد أصبح اليوم بإمكان الأفراد المنظمات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، مجالات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل إلكترونية... إلخ، وهذا يعد عائقا بالنسبة للمنظمة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الإقتصادي، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط، فليست كل المعلومة مفيدة ولا تشارك من حيث الأهداف.

إن قيمة المعلومة تعتمد على مدى منفعتها وهذا يتطلب مجموعة حقيقية من المعلومات التي تستطيع الحصول عليها، فالصعوبة تتمثل أساسا في معرفة المعطيات والمعلومات التي يجهلها الغير أو على الأقل التي يصلوا لها قبلنا، أو حيازة المعطيات والمعلومات بالطرق غير الشرعية أو بطريقة حربية، التي يعرفها الغير، لكنها مخبأة أي الحرب السرية، فالصعوبة ليست في حيازة المعلومة، وإنما في استخراج هذه المعلومة بطريقة أسرع من الآخرين من الكم الهائل للمعلومات المتاحة والشكل الموالي يبين لنا كيفية استخراج المعلومة.

الشكل رقم 10: حيازة المعلومة المفتاحية



المصدر: عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

البحث قادر على أن يوفر لنا 10% من المعلومات المفيدة التي نحتاجها ونستبعد 90% من الباقية فما هي المعلومات الإستراتيجية التي تغطي المجال الأكثر اتساعا، فهي كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المنظمة، وتتميز هذه المعلومات بأنها تخص مجالات متعددة ولا يمكن تجزئتها، بالاعتماد على شكل متكامل، تحدد المنظمة نشاطها ومحاور تطورها، فعلى المنظمة أن تقوم بعملية تصفية للمعلومات التي تلتقطها، وأن تحتفظ فقط بالمعلومات التي تفيدها كما عليها تجنب الإغراق بمعلومات غزيرة وغير قابلة للإستعمال.¹

وهناك تعريف واسع للمعلومة المفيدة بأنها "المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب بالشكل الذي يرغب فيه وهذا يتضمن:

- ضرورة تحديد متخذي القرار، وهو أمر ليس بالسهل في جماعات كبيرة مختلفة.
- ضرورة تحديد الاحتياجات.
- يجب إعطاء شكل المعلومة.

¹. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

■ يجب توفرها في الوقت المناسب، فالشخص الذي يمارس الذكاء الإقتصادي يجب أن يستقي المعلومة بما يتلاءم ونظام المنظمة.

إن المهمة الشاملة للذكاء الإقتصادي هي الإستجابة إلى مختلف الإحتياجات والنشاطات الدقيقة والخاصة، فبمختلف مراحل حياة ونمو المنظمة ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة، فمثلا أثناء منظمة، ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة، إنشاء منظمة انطلاقا من منتج جديد دخول منافسة جديدة في السوق، إنخفاض تكاليف التصنيع والإنتاج ... إلخ، فكل من هذه الوضعيات تقوم على معلومات مفيدة وخاصة، التي تحتاج إلى بحث واستغلال في حدود معينة بوضوح فالعملاء أصبح لديهم القدرة على التسويق المباشر عبر الخط والحصول على كل المعلومات المرتبطة بالجودة والسعر، وأفضل العروض، وهذا بدوره يؤدي إلى فتح المنافسة لذلك تحتاج المؤسسات إلى معلومات كسلاح استراتيجي يدعم بقاءها واستمراريتها.

وهناك خمس خصائص رئيسية للمعلومات تحدد قيمتها للمؤسسة وهي:

1. الصلة: كلما كانت المعلومة أكثر صلة بالتقنية ازدادت قيمتها وهنا تواجه المؤسسة مشكلتين رئيسيتين وهما:

■ تحديد ماهية المعلومة للبيئة ذات الصلة.

■ تحديد الجهات في المؤسسات التي للمعلومات صلة بها.

وهنا تستطيع المؤسسة تحديد المعلومات البيئية من خلال استخدام مفهومي بيئة النطاق وبيئة النشاط وتقوم بتحديد موقع ووظيفة حداثة الرصد ومراقبة بيئته.

2. نوعية المعلومات: تتحدد نوعية المعلومات قياسا إلى دقتها في إظهار الواقع الفعلي، فكلما زادت دقتها

ارتفعت نوعيتها وبالتالي زادت ثقة المؤسسة عند استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات.

3. كمية المعلومات: المهم هو توفير المعلومات بالقدر الكافي لمتخذ القرار لإصدار الحكم الصائب وهكذا، يجب

التنبية إلى سلبيات وجود فائض كبير من المعلومات المسؤولة عن جمع المعلومات وبين مراكز اتخاذ القرارات.

4. **توقيت المعلومات:** للمعلومة قيمة زمنية وتزداد فائدتها كلما أمكن الوصول إليها حين الحاجة إليها كما أن معظم المعلومات التي تستخدمها المؤسسة هي تاريخية وتعكس ما حدث سابقا ومثل هذه المعلومات تزداد فائدتها كلما كانت أحدث.

5. **سهولة الحصول على المعلومات:** مما يزيد من قيمة المعلومات فائدتها هو توافر وإمكانية الحصول عليها من قبل متخذ القرارات ومن الناحية المثالية يتوجب على متخذ القرار اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة ولكن من الناحية العملية فإن مصادر المعلومات الأقل قيمة والتي يسهل الحصول عليه هي الأكثر استخداما في الغالب.

خلاصة:

إن الإتجاه المعاصر في ميدان الأعمال إنما ينصب تركزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والإبتعاد على النظرة الأحادية لأنشطة وفعاليات المؤسسات، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة، والتسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات، بحي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

وفي ظل المنافسة والمحيط المتغير، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر من الظروف المحيطة بها، وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليد لحالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، كل هذا من اجل ضمان بناء مركز إستراتيجي تنافسي دائم، أساسه عملية الإبتكار والتجديد، وتحقيق الإختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

تمهيد:

بعد التعرض لأهم المفاهيم النظرية للذكاء الإقتصادي وأهمية رفع تنافسية المؤسسة واكتساب المزايا التنافسية يأتي في هذا الفصل الختامي لتحديد واقع المؤسسة الجزائرية من الذكاء الإقتصادي وما مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع.

لهذا فإنه يمكن القول أن هذا الفصل هو محاولة الإشارة إلى واقع الذكاء الإقتصادي في مؤسسة إتصالات الجزائر تم إسقاط ما جاء في الفصلين النظريين في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة موجهة للمؤسسة، وتحليل النتائج على ضوء الإجابات المجمعة.

ومن خلال المباحث الآتية يمكن توضيح ما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الأول: نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في ظل قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر".

كما أدت التحولات الإقتصادية إلى تحرير القطاعات السلوكية واللاسلكية مما أدى إلى ثورة إتصالات داخل المجتمع الجزائري من خلال التطور الكبير الذي عرفه الهاتف المحمول، فبالإضافة إلى المتعامل الخارجي "موبيليس" فقد تعززت الوضعية بدخول متعاملين جدد وهما المتعامل المصري "أوراسكوم تيليكوم" تحت إسم "جازي" والقطري كيوت باسم "نجمة" وهذا ما أدى إلى الزيادة في المنافسة وزاد في عدد مستعملي الهاتف النقال حيث قدر سنة 2007 بأزيد من 22 مليون مشتر موزعة كالتالي:

■ 11 مليون لجازي.

■ 8 ملايين لموبيليس.

■ 4 ملايين لنجمة.

ولكن بالنسبة للهاتف الثابت فالوضع مازال على حاله، فالجزائرية للإتصالات لا تزال تفرض سيطرتها على سوق الهاتف الثابت بدون منازع ، بعد أن فشلت تجربة متعامل جديد هو لكم "Lacom" (تحالف بين أوراسكوم والمصرية للإتصالات) في الدخول للسوق الذي لم يطول في السوق حتى أعلن إفلاسه.

المطلب الثاني: إتصالات الجزائر بالأرقام

1. الهاتف الثابت:

- تجهيزات الزبائن: 5128262.
 - عدد زبائن الهاتف الثابت: 2922731.
 - عدد الطلبات قيد الدراسة: 53471.
 - الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر: 8.91%.
2. الشبكة التجارية: تحتوي الشبكة التجارية لمجمع اتصالات الجزائر على:

- 171 وكالة تجارية للإتصالات.
- 110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية.
- 212040 كشك متعدد الخدمات.
- 4425 هاتف عمومي.

3. إتصالات الجزائر - موبيليس -

أزيد من 10 ملايين مشترك بخدمات الهاتف النقال موبيليس.

3-1. إتصالات الجزائر الفضائية:

- 47 محطة هرتزية محلية.
- 04 محطات دولية.

▪ 01 محطة ساحلية INMARSAT.

▪ 02 شبكة غير الأقمار الصناعية.

▪ 14000 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريرا" (GMPCS).

3-2. الشبكة الدولية:

الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالأليافا البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للإتصالات السلكية واللاسلكية.

4. إتصالات الجزائر الأترنت (جواب):

7000 مشترك RTC.

3000 مشترك بالربط الخاص.

وهذا يسمح عرض الخدمات 100000 مشترك.

4046 مقهى الأترنت.

35 وكيل لخدمات الأترنت.

375484 مشترك بالأترنت ذات التدفق العالي لجواب.

أرقام أخرى:

ربط 11148 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والأترنت من إجمالي 21233 مؤسسة.

ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن.

المطلب الثالث: نشاطات إتصالات الجزائر

1. نشاطاتها:

وتتمحور نشاطات الجمع حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

2. فروع مجمع إتصالات الجزائر:

تعتبر إتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات فقد تم إنشاء:

1-2. فرع إتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي

الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2-2. إتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت له مهمة

التوفير وتطوير الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ...) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت Intranet بمقرات الربط بالأنترنت عن طريق شبكة جواب.

2-3. إتصالات الجزائر الفضائية: متخصصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

3. هياكل إتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الإتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية توجد عبر كافة مناطق الوطن فهي تغطي كل شبر في الجزائر وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العصمة و 12 مديرية إقليمية:

كل من (الجزائر، وهران، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد إتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة بمجموع 510 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

3-1. مخطط توزيع شبكة الإتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004:

وتبلغ الإستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري، أي ما يعادل الـ 2,5 مليار دولار أمريكي، هذه الإستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل وظائف، ونقل الخبرة للإتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة)، والأقمار الصناعية للإتصالات السلكية واللاسلكية والأنترنز والإتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد، ونظم المعلومات.

3-2. التعريف بشبكة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر هي شبكة ذات أسهم ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن الإتصالات، إذ أعيد بثها تحت تسمية إتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الرأسمالي للمؤسسة العمومية الإقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطاتها ابتداء من 01 جانفي 2003.

3-3. الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إدارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

كما نجد خط خاص لموبيليس وهو خط خاص بالهاتف النقال فقط، ومستشار للشركة، ومفتشان إحداهما عامة والأخرى مركزية.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال عبر كامل أنحاء الوطن، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لشركة إتصالات الجزائر



وستتناول شرح مختصر لمختلف هذه المصالح:

أولاً: الرئيس المدير العام

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير القطاع النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

ثانياً: مديرية التخطيط

وتقم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام.
- التنسيق ما بين المديرية عبر المعلوماتية.
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو تعطلات.

ثالثا: المفتشية العامة

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بـ:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

رابعا: المفتشية المركزية

ومن مهامها ما يلي:

- رقابة السير القانوني أو الغير القانوني لمهام ومصالح الشركة.
- رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة.
- تقييم نوعية الخدمة للزبون.
- الإشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

خامسا: مديرية التسويق وتسيير النوعية

مكلفة بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، إستقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.

■ تسيير المراكز الملحققة.

وتتكون من أربع مديرين على التوالي:

■ مدير التسيير التجاري والنوعية.

■ مدير الصفقات التجارية الدولية.

■ مدير الحسابات اكبرى.

■ مدير الدراسات والبرمجة.

سادسا: مديرية تجهيز الإتصال

وهي تهتم بكل مل يخص أجهزة الإتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالإتصال، جهاز الحاسوب إلخ.

سابعا: مديرية تجهيز التراسلات

مهمتها التزويد بالأجهزة خاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

ثامنا: مديرية التسيير التقني لشبكة الإتصال

وهي مكلفة بـ:

■ المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

■ مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات.

■ تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.

■ تدعيم المديرية الإقليمية للإتصالات غير النمطية عن طريق الصيانة.

تاسعا: مديرية التخطيط لأنظمة الإعلام الآلي

وهي مكلفة بـ:

■ تحديد فرضيات لتطوير شبكة الإتصال.

- إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
- متابعة تخطيطات الإستثمارات.
- تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة الأنظمة العامة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

عاشرا: مديرية الطاقة والمحيط

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

حادي عشر: مديرية الموارد البشرية

وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

ثاني عشر: مديرية الإدارة العامة والإمداد

وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

ثالث عشر: مديرية المالية والمحاسبة.

وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد وضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

رابع عشر: الثلاث الخطوط المباشرة

وهي على التوالي:

1. خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال.
 2. خط الجزائر اتصالات ساتيليت: وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.
 3. خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة عملية للإتصال تشرف الوكالات التجارية للإتصالات ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وهي موزعة كالتالي:

- المديرية الإقليمية للإتصال الجزائر وتنظم كل من:
الجزائر، البليدة، البويرة، تيزي وزو، بومرداس.
- المديرية الإقليمية للإتصال وهران وتنظم كل من:
وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر، عين تموشنت.

- المديرية الإقليمية للإتصال قسنطينة وتنظم كل من:
ورقلة، الأغواط، بسكرة، تامنراست، الواد، غرداية، إيليزي.
- المديرية الإقليمية للإتصال سطيف وتنظم كل من:
سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، برج بوعريريج.
- المديرية الإقليمية للإتصال بشار وتنظم كل من:
بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة.
- المديرية الإقليمية للإتصال عنابة وتنظم كل من:
عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس.
- المديرية الإقليمية للإتصال شلف وتنظم كل من:
شلف، تيارت، الجلفة، المدية، عين الدفلى، تيسمسيلت، غيليزان.

المطلب الرابع: مهام وأهداف شركة إتصالات الجزائر

أ. المهام:

- أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الإتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية والصوتية.
- تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للإتصالات.
- تعمل على وضع استغلال وتسيير الإتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

ب. الأهداف:

إتصالات الجزائر دخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والإتصال للأهداف التالية:

- من أجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال،
لأكبر عدد من المستعملين بوجه خاص المناطق الريفية.
- من أجل الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكييلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة فس
خدمات الإتصال.
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للإتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

1. خدمات شركة إتصالات الجزائر.

أولاً:

- ☞ الهاتف: وهو وسيلة إتصال سريعة في أي وقت وفي أي مكان في العالم.
- ☞ الهاتف الثابت: وهو خدمة الإتصال العالمية نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لاتصال الإنسان،
وفعال في حل المشاكل وفي أسرع وقت.
- أو ما يسمى بالشبكة الهاتفية المجمعمة وهي تقنية تسمح بالإتصال بين أكثر من متحدثين إثنين وذلك بزيادة
قدرات التركيبات الكلفة بالأسلاك والكوابل النحاسية وفي وقت واحد.
- وشبكة نوعا ما تدريجية وتسلك ثلاث أنواع كبيرة من الشبكات:

■ شبكات المناطق:

☞ الشبكات الريفية.

☞ شبكات وطنية و دولية.

2. خدمات الهاتف الثابت:

- خدمة الدفع المسبق: هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد إستهلاكي وهذا باستعمال:
 - ☞ خط هاتف عمومي.
 - ☞ خط هاتف ثابت.
 - ☞ إشارة المناداة المنتظرة: تقوم بإلغام المتحث بأن هناك مكالمة ثانية في الإنتظار.
 - ☞ الإتصال دون أرقام: وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.
 - ☞ خدمة المنبه: وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد وذلك أتوماتيكيا للمساعدة على تفادي نسيان المواعيد.
 - ☞ الحوار بين ثلاثة: تساعد بقيام الإجتماعات عن بعد دون التنقل من مكان لآخر.
 - ☞ تحويل المكالمات المؤقت: تساعد على تحويل المكالمات من مكان لآخر.
 - ☞ الأرقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد للإتصال به من 8+0 أرقام إلى واحد وهذا لريح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.
 - ☞ إظهار رقم المتصل: وهو يكشف عن رقم المتصل وهو جهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات.
 - ☞ إغلاق تشكيل المكالمات الدولية: وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف الوكالة لقريبة من المشترك.
 - ☞ الفاتورة المفصلة: تسمح للمشارك باقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن، وغيرها من الإستعمالات.

للهااتف اللاسلكي: وهي تقنية لاسلكية تسمح بتحقيق خدمات الإتصال بين المستهلك والموزع

لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط مع المشترك.

ولربطه بالتقنيات يربط ب (حلقة الراديو المحلية) وتسمى بالإنجليزية Wireless Loca Loop ، وهي تقنية

تستعمل في المناطق الحضرية ، الشبه حضرية والريفية وهي سوق إستراتيجي للمديرين والمصنعين.

وتحتوي على الخصائص ذات الأنظمة WLL و CDMA .

الدوافع الأساسية لنظام CDMA: الحماية ضد الإستماع الغير الشرعي وغير القانوني.

للوجهة الإستعمال وحيدة.

للحمادثة بجودة عالية.

للدوافع استعمال الراديو WLL بالنسبة لنظام الهاتف الثابت.

للإمداد سريع لشبكة سريعة وأسرع.

للخدمة جد فعالة.

للصيانة سهلة جدا في الفصول الشتوية نظرا لإستعمال الكوابل والأعمدة.

المبحث الثاني: واقع الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة

المطلب الأول: خدمات الهاتف اللاسلكية

- الخدمة الهاتفية العادية: صوت رسائل فاكس نوع G3.
- خدمات المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14.4 كيلو بايت في الثانية.
- ADSL الخط اللامتائل الرقمي للإرسال.

تكنولوجيا ADSL هي متوفرة في بعض المناطق وهي في طور الدراسة للإنتشار عبر كامل القطر الوطني، تسمح

بالإستعمال الجد عقلائي للشبكات وذلك لأنه ينقص من الإكتظاظ والإزدحام على عكس التيار والدوائر

الإلكترونية لنقل الصوت في تنقل المعلومات واستجابات الأنترنت كما هو الحال مع المودام العادي وارينيس الشبكة الرقمية المدججة بالخدمات.

هناك ثلاث موجات مستعملة:

- من 0 إلى 4 كيلو هرتز مخصصة للصوت أي تسمح باستعمال الأنترنت لشبكة واحدة في نفس الوقت.
- من 25 إلى 200 كيلو هرتز المخصص لنقل المعطيات عبر الأصوات المرتفع.
- من 250 إلى 11 ميغا هرتز للتحويلات عبر الأصوات المنخفضة.

المطلب الثاني: الشبكات والمعطيات

أ. الخطوط (الروابط) المؤجرة: تسمح بتحصيل أو بتركيب شبكة إتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع المؤسسات وهي نوعان:

- خطوط مؤجرة دولية.
- خطوط مؤجرة وطنية.

وهي تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب المسافات وفي المجموعات الرقمية وسرعتها.

ب. مدخل المعلومات: سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات للاستبدال بالطرق المسماة D7 PAC ثم استغلت تحت نمط 25 x وه ميمز لنقل المعلومات ما بين أجهزة الإعلام الآلي.

المطلب الثالث. الأقمار الصناعية

لقد عرفت أنظمة الإتصال عبر الأقمار الصناعية تحولات جذرية في السنوات الأخيرة مرورا بالتكنولوجيا المهنية بواسطة السلطات العامة والأقمار الصناعية.

الأقمار الصناعية للإتصال هي محطة هيرتزية موزعة في الفضاء حسب طريقة استعمالها وهي ذات أشكال عديدة منها:

- مركب فضائي .
- مركز المراقبة .
- القمر الصناعي ANMARSAT .
- الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA .

1. القمر الصناعي VSAT: هذا القمر سمح بتطوير مختلف الخدمات بالخصوص شبكات المؤسسات .

ولفظ VSAT بالإنجليزية Very Small Aperture، النهائي لتحويل المقاس المنخفض لهوائيات النهائية المستعملة في Les Termineaux .

في مارس 2001 بدأت الجزائر اتصالات باستغلال شبكة VSAT، وهي تستعمل تجزئة فضائية بـ 24 ميغا هرتز إذ أنها تسمح بتمرير 60 إتصالا متزامنا في وقت واحد، وهي مرتبطة حاليا مع الشبكات الأرضية للثابت والنقال GSM و الدولي .

إن ترقيم شبكة VSAT مدمج بخط الترقيم الوطني الحالي، وهو يحتوي على ترقيم ثمانية أرقام: 061 90 xx xx

2. القمر الصناعي INMARSAT:

وهي شبكة عالمية للإتصالات عبر الأقمار الصناعية وهي مخصصة لخدمة النقال البرحي وبمرور الوقت تمتد إلى الخدمات الأرضية .

وهي تتكون من أربعة أقمار صناعية تغطي المناطق الأربعة للمحيط:

- المحيط الأطلسي الشرقي .
- المحيط الأطلسي الغربي .
- المحيط الهندي .
- المحيط الهادي .

مرورا بمحطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات:

- تسمح بالإرسال والتسيير
- محول B
 - محول M
 - محول Mini - M

أ. المحول B: ويقدم الخدمات التالية:

- المكالمات الهاتفية: ب 16 كيلو بايت في الثانية.
- تحويل المعطيات ب 64 و 56 كيلو بايت في الثانية.
- النسخ ب 9600 كيلو بايت في الثانية.
- مكالمات الطوارئ.

ب. المحول M: وخدماته هي:

- المكالمات الهاتفية: ب 16 كيلو بايت في الثانية.
- مكالمات الطوارئ.

ج. المحول Mini-M:

- المكالمات الهاتفية ب 4.8 كيلوبايت في الثانية.
- تحويل المعطيات ب 2.4 كيلو بايت في الثانية.
- النسخ ب 2.4 كيلو بايت في الثانية.
- مكالمات الطوارئ.

3. الهاتف النقال: Thuraya

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مفتوحة من طرف شركة إتصالات الجزائر والذي يشتغل في كل المناطق بما فيها المغطاة بمجال تغطية GSM وهو الهاتف الذي يشتغل بنظامين GSM والقمر الصناعي.

وبفضل التغطية القمرية الفائقة يسمح هذا المجال بتغطية Thuraya عبر كامل أنحاء الوطن، إذ أنه يسمح بازدواجية الإستغلال ما بين الشبكتين أوتوماتيكيا في حالة غياب مجال تغطية شبكة GSM.

فشركة إتصالات الجزائر تضع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Silver وبطاقة Gold.

4. الهاتف النقال GSM

GSM هي بكة جزائرية تم إنشاؤها في جانفي 1999، بدأت نشاطاتها في نفس السنة، باستعمال موجه 900 ميغا هرتز، وتغطي كامل التراب الوطني، والشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق منذ مارس 2004، من طرف وكيل معتمد "Algerika" K.COM والتي تسمى بشبكة Mobilis، وهي تعرض أكبر قدر من الخدمات التي توفر الرفاهية والأمان للمستهلك والتي تتمثل فيما يلي:

- الرسائل الصوتية.

- خدمة التجول الدولية.

- الفاتورة المفصلة.

- إلغاء المكالمات.

- خدمة الفاكس.

- تحويل المعطيات.

- الدفع المسبق.

■ حلقات المشتركين المغلقة.

المطلب الرابع: الأنترنت

أ. "Djaweb": وهو الممول الرئيسي خدمات الأنترنت لشركة إتصالات الجزائر، مقره متواجد بمجمع

الإعلام الآلي "T et P" الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

غن أرضية Djaweb تتكون من نوعين من التجهيزات: "Lucent, Sun-Solaire".

ب. الخدمات: وهي نوعان:

■ خدمات قاعدية:

🔗 فحص صفحة Web.

🔗 البريد الإلكتروني Email.

🔗 أخبار المجموعات.

🔗 تحويل الملفات عبر نظام TFP.

■ خدمات مخصصة:

🔗 السمعي البصري Streaming.

🔗 الصوت عبر نظام IP.

🔗 المحاضرات المرئية.

🔗 التجارة الإلكترونية.

إذ أنه يمكن استعمال خدمات الأنترنت بطريقتين:

■ باستعمال الخط الهاتفي العادي، وهذا بصيغتين إما عن طريق تشكيل الرقم 1515 أو بشراء بطاقة

الإشتراك.

■ أو باستعمال الخطوط المخصصة.

المبحث الثالث: أثر الذكاء على الإقتصاد على تسيير الإستراتيجي

المقابلة هي وسيلة من أجل الحصول على المعلومات أكيدة عن طريق الأسئلة المفتوحة وفي بحثنا هذا أقمنا إجراء مقابلة مع مدير الوكالة التجارية للإتصالات الجزائر لإزالة كل الغموض الممكن، والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالذكاء الإقتصادي والتسيير الإستراتيجي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر

من خلال المقابلة التي أجريناها مع المدير تبين لنا أن المعلومة تستعمل في جميع عمليات وأنشطة المؤسسة وتعتبر الشريان الذي يغذي أجزاءها بهذه المادة بهذه المادة الحيوية الذي يسمح للمؤسسة باستقبال المعلومة من الجهات العليا او من الوحدة المركزية المتمثلة في الأوامر، التعديلات ... إلخ، وعلى المؤسسة تطبيق هذه المعلومة على أرض الواقع وذلك بتحليل منظم للمعلومات لتسهيل عملية إستخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة أو بثها للمحيط المتمثل في الزبون أو المؤسسات ... إلخ.

إذا للمعلومة دور مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وبمثابة القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها لممارسة اعمالها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتي تحيط بالمؤسسة حاليا ومستقبلا.

المطلب الثاني: الذكاء الإقتصادي في مؤسسة إتصالات الجزائر

حسب دراستنا التي اعتمدنا فيها على المقابلة استنتجنا أن هناك نسبة كبيرة من المعرفة بالذكاء الإقتصادي وبالتالي هناك نقص ثقافة حول هذا المفهوم بشكل واضح نتيجة التأخر في وضع جهاز خاص من أجل تفعيل عملية الذكاء الإقتصادي وذلك راجع إلى أن المنافسة منعدمة على المستوى الوطني، ما يجعل المؤسسة مقتنعة بعدم الحاجة لجميع المعلومات التي تخص السوق الوطني، ومن أقوال المدير استنتجنا أن المؤسسة لها نية تطوير الذكاء

الإقتصادي وتفعيله باعتبارهم أهم وأحدث المفاهيم الممكن الإعتماد عليها من أجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية على مستوى العالمي لا على المستوى الوطني.

المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر

عند تطرقنا إلى عملية التسيير الإستراتيجي في المؤسسة وتطبيقه كنموذج لتسيير الحديث لا يزال ضعيفا نسبيا مما يوضح أن الوضعية التسييرية لمؤسسة إتصالات الجزائر في حالة ركود نتيجة لمجموعة من القيود تعرقل مسار تطورها في السوق، وهذا راجع إلى أن ملكية المؤسسة للدولة و بالتالي حرية التصرف واتخاذ القرارات مرتبط دائما بالوحدة المركزية لاتصالات الجزائر وكذلك باعتبار أن البيئة التي تنشط فيها ثابتة نظرا إلى كونها الفاعل الوحيد في السوق المحلي مما خلق عدة صعوبات تواجه المؤسسة مثل نقص استيعاب الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة يؤدي إلى عدم وضوح استراتيجية تعتمد عليها وبالتالي نقص وضعف التنسيق بين الوحدة المركزية والوحدات الأخرى.

المطلب الرابع: أثر الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على المستوى التكنولوجي في ظل السوق الذي أصبح يتميز بعدم الإستقرار ومحيط تنافسي متغير نسبيا إذ أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديدا للمؤسسة خاصة بدخول متعاملي الهاتف النقال (Djezzy - Ooredoo) سوق الأنترنت (4g - 3g - 2g).

لذا فالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر عبارة عن توافق إستراتيجي من أجل التأقلم مع متغيرات المحيط من جهة ومواجهة المنافسة من جهة أخرى ولإنجاح عملية تحولها من النظام الكلاسيكي إلى النظام الحديث ضمن إستراتيجية رضا الزبون (وفاء الزبون) لأن التوافق الإستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإستراتيجية المؤسسة هدفه الوصول إلى تحسين مستوى الداء بالتغطية

الشاملة للتراب الوطني والتوسع في السوق والحفاظ على زبائنها المساهمة في التنمية الإقتصادية بصفتها مؤسسة وطنية.

لتحقيق هذا التوافق الإستراتيجي يجب أن تكون هناك فعالية نظام التسيير الإستراتيجي التي هي مرتبطة بتحليل محيط المؤسسة (الداخلي والخارجي) إلى كونه يمثل العملية الخاصة بإيجاد التوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف من جهة أخرى، ولكي تكون هناك فعالية، يجب الأخذ بعين الإعتبار الذكاء الإقتصادي الذي يحقق هذه المعطيات من خلال إعطائه أهمية كبيرة لجمع المعلومات والحصول على المعلومة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

فالذكاء الإقتصادي يعطي المؤسسة فرصة لتحسين الكفاءات بما فيها الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة بفضل البحث وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهذا يسمح للمؤسسة بفهم المحيط مما يؤدي إلى أفكار جديدة تساهم في تحقيق الربح أي تحقيق أهداف المؤسسة، عندما تستخدم المؤسسة الذكاء الإقتصادي في تسييرها الإستراتيجي.

خلاصة:

بنيت هذه الدراسة أن المؤسسات الجزائرية، خاصة العامة منها تعيش تحدي كبير، خاصة في ظل اقتصاد السوق والإنتتاح على العالم الخارجي كذلك أما المنافسة الحديثة من طرف متعاملي الهاتف النقال مما يستوجب عليها الإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تسيير شؤونها وإدارة أصولها هذا إن كانت تطمح للتطور والإستمرار.

ومن أجل بلوغ الهدف المنشود بالبقاء والتطور تعلم مؤسسة إتصالات الجزائر إنه لا خيار لها سوى بالإعتماد على الذكاء الإقتصادي في منهج تسيير الإستراتيجي الذي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب عليه أن تكون في المستقبل، ويحدد لها سبب تواجدها في بيئة الأعمال وبالتالي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من المنافسة بفعالية في السوق المحلية وحتى العالمية والإستعمال الأمثل للموارد المالية، المادية والبشرية.

إذا استنتجنا من أقوال مدير الوكالة التجارية أن المؤسسة لها بنية تطوير الذكاء الإقتصادي وتفعيله في تسيير الإستراتيجي باعتباره من أهم وأحدث المفاهيم الممكن الإعتماد عليها من أجل صنع الفارق خاصة في ظل المنافسة الحالية ومواكبة التطور الخارجي.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه المعلومة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، في ظل التطور المستمر للتكنولوجيات ومع انفتاح الأسواق وكثر المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي والخارجي، أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس اتخاذ القرار في المؤسسة، فيما أصبح اليوم ليس توفير المعلومة بل سرعة الوصول إليها قبل المنافسين وكيفية هيكلتها وتحليلها بحيث تصبح في معرفة الفرص والتهديدات أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية واستثمار الذكاء الإقتصادي وتفعيله في تطوير التسيير الإستراتيجي للمؤسسات. وانتهت الدراسة إلى أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التقدم والتطور التي يعرفها سوق المعلومات والاتصالات وخدمة الزبائن في ظل المنافسة الأجنبية، والحل يكمن في التحول إلى استعمال التكنولوجيات والأساليب الحديثة.

نتائج اختيار الفرضيات

- جاءت نتائج اختيار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة على النحو التالي:
- اختيار الفرضية الأولى: المؤسسة الجزائرية متأخرة في مجال الذكاء الإقتصادي.
- الذكاء الإقتصادي يمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة وجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت.
- يعتمد الذكاء الإقتصادي عاد تحليل المحيط الداخلي والخارجي، ومعرفة القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص و التهديدات في البيئة الخارجية.
- تطبيق الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسة الجزائرية ليس ظاهر للعيان فهو يحدث تقائيا بدون تنظيم.

- تعاني الجزائر من تأخر مستواها التكنولوجي والتنافسي، حيث تعرف تأخرا نسبيا في مجال الذكاء الإقتصادي إضافة إلى تدريبي المستوى التكنولوجي، وغياب الثقافة المعلوماتية، ونقص البحث والتطوير لدى أغلب المؤسسات الجزائرية (خاصة العامة منها)، هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى.

إختبار الفرضية الثانية: (لا يوجد علاقة بين الذكاء الإقتصادي والتسيير الإستراتيجي)

- إن كفاءة التسيير الإستراتيجي كأسلوب إداري فعال مرتبط بمدى فعالية الذكاء الإقتصادي من حيث:
 - نحن نعيش في مجتمع يسمى مجتمع المعلومات، فمن يملك القدرة على المنافسة في سوق أصبحت هذه الأخيرة فيه موردا إستراتيجيا و أهم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - التسيير الإستراتيجية مرتبط بمدى نجاعة الذكاء الإقتصادي للمؤسسة المعنى بتحليل محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة أي معرفة نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.
 - تعتبر المعلومة الإستراتيجية المورد الأساسي في عملية للذكاء الإقتصادي والمورد الإستراتيجي في دعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - الذكاء الإقتصادي يعطي المؤسسة القدرة على الإستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية ومنه تحقق المؤسسة أكبر ربح بأقل تكلفة ممكنة.
 - تبني المؤسسة للذكاء الإقتصادي في تسييرها الإستراتيجي يفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي.
 - النتائج الأخيرة تنفي صحة الفرضية الثانية.

التوصيات:

- وضع جهاز خاص بالذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية.

- تطوير نظام المعلومات.
- توفير إطارات في مجال الذكاء الإقتصادي.
- نوعية المسؤولين بأهمية الذكاء الإقتصادي و تطويره في المؤسسات.
- على المؤسسات الإستثمار في البحث والتطوير لتنمية القدرات الخاصة بها واستغلال المعارف، وإنشاء الإبداعات فيها.
- إستعمال وسائل التسيير الحديثة، واتباع الأساليب العلمية لصياغة إستراتيجية على المدى الطويل.
- يجب على المؤسسة القسام بدورات تكوينية لعمالها في مجال الذكاء الإقتصادي من أجل ترسيخ ثقافة البحث والتطوير.

الصعوبات:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الذكاء الإقتصادي كونه موضوع حديث.
- قلة المراجع العربية وصعوبة الترجمة من اللغة الأصلية إلى اللغة العربية.

آفاق الدراسة:

- كآفاق للدراسة يقترح بعض الأفكار التي قد تساعد من يريد البحث في اختيار الموضوع منها:
- الذكاء الإقتصادي ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية.
 - دور الذكاء في تحسين أداة المؤسسة.

1. اللغة العربية:

أ. الكتب والمجلات:

1. جون م برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية"، مكتبة لبنان، ط1، 2003، ص225.
2. حسان محمد أحمد، "نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية"، مصر، 2008.
3. ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، ط1، 2008.
4. السعيد مبروك إبراهيم، "المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
5. عبد الرزاق بن حبيب، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.سونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
6. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة الإشعاع والنشر والتوزيع، ط3، الإسكندرية 1997.
7. عيادة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
8. كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
9. محمد إسماعيل بلال، "نظم المعلومات في الإدارية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2008.
10. محمد بن أحمد السديري، "نظم المعلومات الإدارية"، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 2010.
11. محمد عبد الحسن الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

12. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009.

13. حمداني محمد، "أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الإستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة وهران، الجزائر، العدد، 2012/02.

ب. الأطروحات والمذكرات:

14. بوحفص محمد الأمين، "واقع الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، "تخصص تسيير إستراتيجي دولي، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة مستغانم، الجزائر، 2012-2013.

15. تير رضا، "دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آلية الراشد من خلال البحث والتطوير، واقعه وآفاقه في الجزائر"، باحث فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

16. ديلمي سيد علي - إبراهيم أيوب، "دور اليقظة الإستراتيجية في رفع الميزة التنافسية"، مذكرة ليسانس، جامعة سعد دحلب، البليدة 2009-2010.

17. شبونة عمر، أنظمة الرصد المعلوماتي، "دور اختصاصا المعلومات"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة قسنطينة، 2008.

18. الشيخ ولد محمد، "إستخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

19. مشارك بجامعة الجزائر، منى أحمد فرنسيس، بن عكنون، الجزائر.

ج. الملتقيات والدوريات:

20. بومدين يوسف، "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعات المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دالي إبراهيم.
21. جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، "الذكاء الإقتصادي وأمن الدولة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدول العربية"، جامعة بن بو علي، السلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
22. حسين رحيم، "نظام المعلومات الوطني كأداة لتدعيم وترشيد القرارات"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، 31 ماي - 01-02 جوان.
23. عبد الرزاق جليل، أحلام بوعبدلي، "الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، مداخلة أُلقيت في مؤتمر العملي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية"، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل 2005.
24. عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، "الذكاء الإقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، من تنظيم جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2012.

د. مواقع الأنترنت:

25. www.Maktabet-el-Nil@EL-Hayet.Net le 21 Avril 2016.

2. باللغة الفرنسية:

1. Besson PESSIN, dix ans d'intelligence économique en France, "intelligence économique et gouvernance compétitivité le documentation française", Masson, Paris, 2006.
2. Coggia BAUM, "intelligence économique et prise de décision dans le pme", harmattan, paris, 2009.
3. I.ANASOFF, "strategie de developpement de l'entreprise" (organisation, Paris: 1987).
4. J,C Tarondeu, "Stratégie Industrielle" (Vuibert: Paris, 1998).
5. J.L. Charron et S.Separi, "Organisation et gestion de l'entreprise, manuel et applications" (DUNOD: paris,2001).
6. R. Papin. "L'art de diriger", tome 1, paris(Paris: Dunad, 1995)
Management et stratégie.

إجراءات المقابلة:

- السيد بن عبيدي محمد الأمين، مدير الوكالة التجارية للإتصالات L'ACTEL

1. ما هي مهمتك فيما يخص المعلومة وفيما تتمثل ؟
2. دور المعلومة في المؤسسة ؟
3. من خلال تعريف الذكاء الإقتصادي المذكور سلفا هل هناك اهتمام من طرف المؤسسة بهذا النظام وهل يتم تطبيقه ؟
4. هل هناك محاولة تطوير هذ النظام في المؤسسة ؟
5. عندما تتطرق إلى عملية التسيير أو بالأحرى التسيير الإستراتيجي فها هناك صعوبة أو عقبات تواجه المسير في هذا المجال.
6. هل يساهم الذكاء الإقتصادي في الحصول على المعلومة الإستراتيجية ؟
7. هل يساهم الذكاء الإقتصادي في تحسين الكفاءة بما فيها الإبداع والإبتكار داخل المؤسسة.
8. هل يسمح الذكاء الإقتصادي في توفير الوقت والمال طبعاً ؟
9. عندما نقول أن التسيير الإستراتيجي هو رسم اتجاه مستقبل المؤسسة ما رأيك ؟
10. هل تهتم بتطوير التكنولوجيات الجديدة ؟
11. حسب رأيك ما هي الحلول التي يمكن أن تساعدنا في تطبيق الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية أو بالأخص إتصالات الجزائر ؟

الفهرس

I	كلمة شكر وعرفان
II	إهداء
III	قائمة لجداول والأشكال
VI	الفهرس
1	المقدمة العامة
7	الفصل الأول: الذكاء الإقتصادي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية المعلومة
9	● المطلب الأول: تعريف المعلومة
11	● المطلب الثاني: العلاقة بين المعلومات و البيانات
13	● المطلب الثالث: جودة المعلومات وخصائص المعلومات
18	● المطلب الرابع: وسائل الحصول على المعلومات وكيفية تدفقها
19	المبحث الثاني: مدلول الذكاء الإقتصادي
19	● المطلب الأول: تعريف الذكاء الإقتصادي
21	● المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة

- المطلب الثالث: نشأة الذكاء الإقتصادي والتطور التاريخي له 23
- المطلب الرابع: أهمية الذكاء الإقتصادي 27
- المبحث الثالث: عناصر وأبعاد الذكاء الإقتصادي 28
- المطلب الأول: عناصر الذكاء الإقتصادي وخصائصه 29
- المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإقتصادي 31
- المطلب الثالث: مراحل ومحالات الذكاء الإقتصادي 33
- المطلب الرابع: تصنيفات ووظائف الذكاء الإقتصادي 36
- خلاصة 40
- 41 الفصل الثاني: التسيير الإستراتيجي
- تمهيد 42
- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية 43
- المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية 43
- المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية 45
- المطلب الثالث: أهداف الإستراتيجية 48
- المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية 49
- المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي وخطواته 50

- المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي 50
- المطلب الثاني مراحل التسيير الإستراتيجي 52
- المطلب الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي 55
- المطلب الرابع: التمييز بين التسيير الإستراتيجي والتسيير العملي 58
- المبحث الثالث: الذكاء الإقتصادي و إستراتيجية المؤسسة 60
- المطلب الأول: الذكاء الإقتصادي "نموذج فولد Fuld" 60
- المطلب الثاني: الذكاء الإقتصادي وتكنولوجيا الإعلام والإتصال 62
- المطلب الثالث: الذكاء الإقتصادي كأداة للتطوير والإبداع 65
- المطلب الرابع: الذكاء الإقتصادي والمعلومة الإستراتيجية 67
- خلاصة 71
- الفصل التطبيقي: تجربة إتصالات الجزائر في مجال الذكاء الإقتصادي والتسيير الإستراتيجي 72
- تمهيد 73
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر 74
- المطلب الأول: نبذة عن مجمع إتصالات الجزائر 74
- المطلب الثاني: إتصالات الجزائر بالأرقام 74
- المطلب الثالث: ونشاطات إتصالات الجزائر 75
- المطلب الرابع: مهام وأهداف شركة إتصالات الجزائر 77

- 86 المبحث الثاني: واقع الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة
- 89 • المطلب الأول: خدمات الهاتف اللاسلكية
- 89 • المطلب الثاني: الشبكات والمعطيات
- 90 • المطلب الثالث: الأعمار الصناعية
- 94 • المطلب الرابع: الأنترنت
- 95 المبحث الثالث: أثر الذكاء على الإقتصاد على تسيير الإستراتيجي
- 95 • المطلب الأول: المعلومة في مؤسسة إتصالات الجزائر
- 95 • المطلب الثاني: الذكاء الإقتصادي في مؤسسة إتصالات الجزائر
- 96 • المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر
- 96 • المطلب الرابع: أثر الذكاء الإقتصادي على التسيير الإستراتيجي في مؤسسة إتصالات الجزائر
- 98 خلاصة

الملاحق