



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة
التنافسية في قطاع الميناء-دراسة حالة ميناء مستغانم -

(EPM)

مقدمة من طرف الطالبتان:

ياسة كوثر

ييو أسماء

أعضاء لجنة التحكيم

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
مستغانم	أستاذ محاضر-أ-	مدوري نور الدين	أستاذ رئيس
مستغانم	أستاذ محاضر-أ-	برياطي حسين	أستاذ مناقش
مستغانم	أستاذ محاضر-أ-	بلعياشي بومدين	أستاذ مقرر

2020/2019



اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى صاحب القلب الكبير تاج الزمان
وصدر الحنان الحبيب الغالي والأب المثالي فلو كان للحب وساما
فأنت بالوسام جدير. أبي حفظه الله لي وأطال في عمره.
إلى نبع الحنان ومصدر النور وملكة فؤادي إلى التي حملتني، إلى
قرة عيني إلى من الجنة تحت قدميها، إلى الغالية على قلبي أُمي
حفظها الله وأطال الله في عمرها.

إلى من أكن لهم قدرا من الحب والاحترام والتقدير إخوتي: خديجة
وعبد السلام وليلى.

إلى زوجي الغالي الذي ساعدني بصبره وطول باله صديق.
إلى من شاركني في إنجاز هذه المذكرة.
والى كل من شجعني على إنهاء هذا البحث.



اهداء

إلى من نزلت في حقهم الآية الكريمة

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك الا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين احسانا"

إلى أغنى نعمة منحها الله لي، إلى من منحتني مفاتيح التربية وباركتني
بدعوتها الصالحة

إلى التي حرمت نفسها من أشياء وأشياء لأكون كما أرادت أن أكون

حبيبتي أمي حفظها الله لي ودام صحتها وبارك في عمرها

إلى قرّة عيني وبهجة فؤادي أبي العزيز حفظه الله وأدامه سندا لي

إلى إخوتي عبد الحكيم و عبد الإله بارك الله في عمرهما

إلى خطيبي الغالي الذي ساعدني بصبره وطول باله لحسن.

إلى من شاركني في إنجاز هذه المذكرة.

والى كل من شجعني على إنهاء هذا البحث.

أسماء

شكر وتقدير

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدنا بالقوة
والصبر على
مواصلة هذا العمل وإتمامه كما نتقدم بجزيل الشكر
وعظيم
التقدير الى

الدكتور: بلعياشي بومدين لتفضله بالإشراف على
هذا البحث، فكان لنا نعم المعلم الناصح الصابر، فله
علينا دين سنبقى عاجزين
على أدائه

الى اساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم
لبحثنا هذا، فلهم الشكر والعرفان
الى كل عمال مؤسسة مينااء مستغانم والى كل من
ساعدنا من قريب ومن بعيد في انجاز هذا العمل.

رقم الصفحة	العنوان
1	المقدمة العامة
5	الفصل الأول : اليقظة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية
5	تمهيد
6	المبحث الأول : عموميات حول اليقظة الإستراتيجية
6	المطلب الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية
14	المطلب الثاني : خلية اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث : سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية
25	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
25	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
31	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث : الأسس ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
43	المبحث الثالث : اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية
43	المطلب الأول : دور وغاية اليقظة الإستراتيجية
44	المطلب الثاني : اليقظة الإستراتيجية ومدى تحقيق الميزة التنافسية
45	خلاصة الفصل الأول
46	الفصل الثاني : الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية
46	تمهيد
47	المبحث الأول : عموميات حول الذكاء الاقتصادي

47	المطلب الأول : مفهوم الذكاء الاقتصادي ونشأته
52	المطلب الثاني : عناصر الذكاء الاقتصادي و مراحلہ
58	المطلب الثالث : أهمية الذكاء الاقتصادي و أهدافه
63	المبحث الثاني : جوانب الذكاء الاقتصادي
63	المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي
65	المطلب الثاني : وسائل تحليل الذكاء الاقتصادي
66	المطلب الثالث : اعوان و أشكال الذكاء الاقتصادي
73	المبحث الثالث : دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية
73	المطلب الأول : أسباب تبني الذكاء الاقتصادي و شروط فعاليتہ
76	المطلب الثاني : الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية
79	المطلب الثالث : معوقات الذكاء الاقتصادي
80	خلاصة الفصل الثاني
81	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم EPM
81	تمهيد
82	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم
82	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة الميناء
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم
87	المطلب الثالث: دور و مهام و اهداف المؤسسة
88	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستبيان
88	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

89	المطلب الثاني: المعلومات الشخصية
91	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
95	خلاصة الفصل
96	خاتمة عامة
99	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية نموذج بورتر حسب	1-1
12	سيرورة اليقظة البيئية	2-1
15	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	3-1
19	أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها	4-1
24	مراحل اليقظة الإستراتيجية	5-1
30	أنواع الميزة التنافسية	6-1
31	دورة حياة الميزة التنافسية	7-1
35	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	8-1
39	النموذج الماسي ل Porter	9-1
55	مختلف مصادر المعلومة	10-II
57	بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار	11-II
59	سيرورة اهمية الذكاء الاقتصادي	12-II
61	أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة	13-II
62	لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟	14-II
63	وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	15-II
67	الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي.	16-II
68	شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي	17-II
69	مصلحة الذكاء الاقتصادي بحث سلطة الإدارة العامة	18-II

70	خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته	19-II
71	وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة	20-II
72	موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة	21-II
85	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	22-III
93	تكلفة الخدمات مقارنة بالمنافسين	23-III

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	ادوار ممثلو نظام اليقظة الإستراتيجية	1-I
89	التحليل كمي للسن الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم	2-III
89	دراسة إحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم	3-III
90	دراسة إحصائية حول الخبرة العمل في مؤسسة ميناء مستغانم	4-III
90	دراسة إحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم	5-III
91	مدى المعرفة باليقظة الاستراتيجية	6-III
91	التعريف بالمصطلح الاقتصادي	7-III
91	مدى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	8-III
92	طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي	9-III
92	توزيع عينة البحث تكلفة الخدمات مقارنة بالمنافسين	10-III
93	واقع اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية	11-III
94	احتواء المؤسسة على نظام المعلومات	12-III

المقدمة العامة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في توجهاتها المستقبلية. فقد تحول الاقتصاد العالمي الى قرية صغيرة متنافسة الأطراف وتوسعت مجالات هذه المنافسة مما أثر على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة. فتلاشت الحواجز السياسية بين الدول وتقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدًا وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه هذه المؤسسات الاقتصادية، فقد وجدت نفسها مجبرة على مساندة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق.

وهنا تظهر لنا أهمية إرساء المؤسسة لنظام يمكنها من رصد و كشف الإشارات الضعيفة، ويتمثل هذا النظام في اليقظة الاستراتيجية الذي يسهل للمؤسسة عملية رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من التفتن للفرص او الاخطار التي تدهم طريقها، مما يتطلب قفزة نوعية في الانتقال من اقتصاد الكم الى اقتصاد النوع لا سيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة و الذي اصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء و فعاليات المؤسسة كل هذه الحتميات أدت الى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب و منهج عمل يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة و مستمرة بما يجري حولها . اذ يعد من اهم واحداث الأنظمة التي تضمن ليس فقط الحفاظ على مكانة المنظمات في سوق المنافسة وانما حتى الحكومات والدول الامر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغير.

لقد لقي مفهوم الذكاء الاقتصادي منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين الاستخدام الواسع في أدبيات علوم التسيير. وإذا كانت بعض الأفكار السائدة تقوم على الاعتقاد بأن تطبيق مفهوم الذكاء الاقتصادي عملية مكلفة وأنه شأن من شؤون الدولة والمجمعات الاستراتيجية الكبرى والقطاعات الحساسة فقط، فإن أفكار باحثين آخرين في حقل علوم التسيير تؤكد أن تطبيق الذكاء الاقتصادي ليس حكرا على الدولة وانما أصبح ضرورة في ظل تطورات البيئة وازدياد حدة المنافسة لكل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها؛ صغيرة متوسطة وكبيرة الحجم. الذكاء الاقتصادي مفهوم إداري يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات، إنه توليفة لوظائف الاستعلام، حماية المعلومات والتأثير على البيئة. فالمؤسسات أصبحت مطالبة اليوم بتوقع التهديدات والفرص وتقليل حالة المخاطرة وضمان حماية المعلومات والمحافظة على عدم تماثل المعلومات، كما أنها أصبحت معنية بممارسة التأثير على المحيط من خلال الضغوط المعلوماتية والخروج من دائرة المتعامل السلبي والتابع الكلي لتغيرات السوق.

ويتبني السوق الجزائرية للاقتصاد الحر وفتح مجال المنافسة امام المنتجات والمؤسسات الأجنبية، بات محتما على المؤسسات الجزائرية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية للتجاوب مع الكم الهائل من المعلومات وصد المنافسة ببناء ميزة تنافسية صعبة التقليد وذات أسس صلبة

وعلى ضوء ما سبق والاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لموضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي مؤخرا يتبادر الى اذهاننا تساؤل جوهري او إشكالية حول الموضوع وهي:

الإشكالية: كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ الذكاء الاقتصادي؟
- 2- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- 3- كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 4- كيف تستطيع المؤسسة الجزائرية تحقيق التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي؟
- 5- ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم؟

الفرضيات:

يؤدي اتباع نظام متكامل لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي باي منظمة اقتصادية للتقدم والازدهار في مجال نشاطها الرئيسية، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعزز وضعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى الناشطة في نفس القطاع.

تستند معالجة هذا الموضوع على جملة من الفرضيات التي يمكن حصرها فيما يلي:

الفرضية الأولى: يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي مفتوح على بيئة المؤسسة ويعد أحد العوامل الأساسية لتنمية ميزتها التنافسية من اجل الاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة وضمان بقاءها امام منافسيها . أما الذكاء الاقتصادي فهو مجموع الإجراءات المتناسقة للبحث، المعالجة والتوزيع بهدف استغلال المعلومة التي تفيد المتعاملين الاقتصاديين. ومختلف هذه الإجراءات المتخذة يتم القيام بها بطريقة قانونية، مع توفير جميع الضمانات الضرورية لحماية تراث المؤسسة، في ظل أفضل شروط الجودة، الأجال والتكلفة.

الفرضية الثانية: اليقظة الاستراتيجية تؤدي دورا هاما وفعالا في تحقيق استمرارية الأداء التنافسي للمؤسسة، كما تحقق المنظمة ميزة تنافسية فقط من خلال اعتمادها على استراتيجية القيادة بالتكلفة واستراتيجية التمايز كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في ابراز القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: من خلال جانب الميداني للدراسة تبين لنا ان هناك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وهذا بسبب ضعف أنظمة المعلومات خاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون هذا القطاع حديث التطور في الجزائر باعتبار دخول المؤسسات الخاصة. اذن على المؤسسة ان تضع خلية يقظة قائمة بذاتها متكاملة في هيكلها التنظيمي بقيام بعملية الترخيد.

الدراسات السابقة:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ودورهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي ولكن بإشكاليات مختلفة من بين هذه الدراسات نذكر:

- نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة الجزائر، 2002-2003.

- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.

- زرزار العياشي، مداحي محمد، "واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سكيكدة الجزائر، 2020.

اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية و علاقته بالذكاء الاقتصادي.
- التعرف على كيفية التوصل الى الميزة التنافسية.
- تبين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها و كذا انتقاءها للمعلومات الاستراتيجية.
- البحث عن هذا المفهوم في ارض الواقع و كيفية تطبيقه فعلا.

منهجية البحث:

من اجل الوصول الى اهداف البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية، اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري،

أسباب اختيار الموضوع: من بين دو قع وأسباب اختيار الموضوع مايلي:

- حكم التخصص العلمي "تسيير استراتيجي"
- كون الموضوع مستجد و موضوع الساعة.
- المنافسة الحادة التي تعيش واقعها المؤسسات حاليا.
- افتقار المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي.

الصعوبات التي وجدها:

كما نعلم انه كل عملية بحث الا و توجهها صعوبات و عراقيل و من الصعوبات التي وجدها عند اعداد هذا البحث نذكر مايلي:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي لكونه موضوع جديد.
- قلة المراجع التي عالجت موضوع اليقظة الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي باللغة العربية.
- فترة الحجر المنزلي الذي نمر به بسبب وباء COVID-19 مما أدى الى غلق جميع المؤسسات.

هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق و لتحليل الإشكالية لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول: اثنت منها نظرية، و فصل تطبيقي، في محاولة للإجابة على الأسئلة الفرعية.

حيث يتطرق الفصل الأول الى مختلف التعاريف الخاصة باليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية و ذلك ينقسم بدوره الى ثلاث مباحث بالنسبة للمبحث الأول عموميات حول اليقظة الاستراتيجية ينقسم الى ثلاثة مطالب اما بالنسبة للمبحث الثاني فهو بعنوان ماهية الميزة التنافسية و ينقسم الى ثلاثة مطالب و البحث الثالث بعنوان اليقظة الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

اما الفصل الثاني تعرضنا الى الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال عرضنا لبعض التعاريف في المبحث الأول و ينقسم الى ثلاثة مباحث في المبحث الثاني ينقسم الى ثلاثة مطالب اما في المبحث الثالث فتطرقنا الى دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية و الذي بدوره ينقسم الى ثلاثة مطالب.

و قد قمنا بتدعيم هذا الجانب النظري بدراسة تطبيقية و التي شملت الفصل الثالث و كانت بدراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم و الذي يحتوي على مبحثين عبارة عن عموميات حول المؤسسة و الثاني يحتوي منهجية الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان و في الأخير خلاصة عامة.

الفصل الأول
اليقظة الاستراتيجية
لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

يلعب نظام اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء المنظمات واستمراريتها في السوق، فالسرعة والمرونة، والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمات عن طرق للكشف عن بيئتها، وتبحث عن الوسائل لتدعيم قدراتها من اجل امتلاك أكبر حصة سوقية، لذا فتحليل المنظمة لبيئتها بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري. وتعتبر هذه الوظيفة الأساسية التي من خلالها تمكن المنظمات والدول على حد سواء، من مراقبة أسواقها ومنافسها بصفة خاصة ومحيطها بصفة عامة، لذا فان اهم الدول الصناعية تولي اهتماما كبير لهذه الوظيفة وذلك من خلال محاولة معالجة وفهم المعلومة الاقتصادية، والتي لها أثر استراتيجي على المنظمة وعلى قراراتها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس عملية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك حصة في السوق.

لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية العامة بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المنظمة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية، فهي المفتاح الأساسي للتنافس، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء عليها.

1-تعريف اليقظة:

-لغة: تعني اليقظة في اللغة: " أن يكون الشخص على تيقظ -حالة الوعي والإحساس-وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث"¹

-اصطلاحا: منذ دخول اليقظة المجال الاقتصادي استقطبت اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين، وتعددت التعريفات حولها، ونذكر منها ما يلي:

يعرف اليقظة على أنها: " كلمة معناها الحقيقي أن تكون مستيقظا (عكس النوم)، كن في حالة التأهب وعلى استعداد للكشف عن كل ما من شأنه أن يحدث دون أن يعرف بالضبط ما هو أو أين. المتيقظ يكون في حالة راحة ولكن على استعداد للمواجهة في أدنى تحذير، فاليقظة هنا تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة".²

كما تعرف اليقظة على أنها "أنشطة مستمرة ومتكررة إلى حد كبير تهدف إلى رصد فعال للبيئة التكنولوجية، التجارية، لاستباق التطورات".³

¹ عبد الفتاح بوخمخيم عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف 9/8 نوفمبر ص6.

² LESCA,H. Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning, édition EMS.2003. P3.

³ Pateyron E, le management stratégique de l'information ,(édition ,economica ,1994). P19.

2-تعريف اليقظة الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت اليقظة بصفة عامة واليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة، وتطورت بمرور الزمن مع تطور ممارستها من قبل المؤسسات. وللفهم الدقيق لهذا المصطلح، سيتم عرض عدد من التعاريف، إذ نبدأ بالتعاريف المبسطة لهذا المصطلح وصولاً إلى التعاريف الأكثر شمولاً.

تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: جمع المعلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة.¹

كما تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها: "عملية متواصلة لتسيير المعلومات، ودعم القرار لتعزيز الرؤية التطويرية للمؤسسة وضمان البقاء".

و أيضاً يعرف David Cou do et Stéphan Gros: اليقظة الاستراتيجية بأنها "نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي التقني التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات الاستراتيجية أو على القرارات المهمة".⁵

ويمكن تعريفها على أنها: "تستخدم الإشارات الضعيفة من البيئات العلمية و التكنولوجية و السياسية و الثقافية و التنافسية بشكل خاص، فاليقظة الاستراتيجية توفر النظم و العمليات و الأنظمة التنظيمية لأنشطة لتحديد و تقييم و اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسات".²

وهي أيضاً: الرصد الشامل و الذي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية و معبرة عن المستقبل.³

كذلك ، اليقظة : "نشاط مستمر و متكرر في جزء كبير منه ، تهدف إلى الرصد النشاط للمحيط التكنولوجي ، التنافسي ،...لأجل التنبؤ بالتطورات ".⁴

كملاحظة أولى ، اليقظة تختص برصد و جمع معلومات ذات طبيعة توقعية عن كل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة ، إلا أن " Dess et Miller " ، يعتبران أن اليقظة الاستراتيجية مجموعة عمليات " processus " لها

¹ Josée Audet, "la veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons intersites", XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001, p.3.

² Pateyron E, La veille stratégique, op.cit, p 21.31.32.

³ Laurent Hermel, maitriser et pratiqué la vielle stratégique, AFNOR, Paris, 2001, p.2.

⁴ Laurent Hermel, op Cit, p.48

مزايا عديدة و ليس فقط نشاط مراقبة و جمع معلومات ، إذ يعرفانها على أنها :عملية رصد و تقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي و توزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة¹ .

في سنة 1989 ، كانت اليقظة تعرف على أنها: «سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة و المحتمل أن تؤثر على الخيارات الاستراتيجية . بعد ثلاث سنوات تطور مفهوم اليقظة أكثر إذ أصبحت تعرف بأنها : ملاحظة و تحليل المحيط ، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة و المعالجة ، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي² .

" Lesca et Caron " يعتبران اليقظة الاستراتيجية ، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث و الكشف عن الإشارات المعلنة "signaux annonciateurs" عن أحداث حساسة من شأنها على ديمومة المؤسسة³ .

كملاحظة ثانية ، اليقظة الاستراتيجية عملية إعلامية منظمة ، تختص بالبحث ، الجمع ، التقييم و التوزيع المستهدف للمعلومات المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة ، على أشخاص مستهدفين في المؤسسة ، ميزة هذه المعلومات أو خاصيتها أنها معلومات تنبؤية ، تتواجد في شكل إشارات ضعيفة دالة على تغييرات في محيط المؤسسة بعد تفسيرها .

مما سبق نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث و ترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات و القيام بنشرها من اجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص و تقليص التهديدات .

3- مميزات مزيا اليقظة الإستراتيجية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن نستنتج أهم المميزات و المزايا و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية⁴ :

- الإستراتيجية : مفهوم لا يأخذ بالمعنى الأتي أو الحالي ، و يستعمل من اجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية ليست مرتبطة بالعمليات الجارية و الراجعة المذكورة ، و كان لها نموذج مفحوص و مقيم بفعل التجربة ، أي أن المعلومات المستعملة في اليقظة الإستراتيجية يجب أن تتميز بالإبداع ، الندرة و عدم التكرار ، و ذلك للوصول إلى اتخاذ قرارات لها تأثير كبير على تنافسية المؤسسة .
- المحيط : هو العنصر الأساسي لليقظة الإستراتيجية ، فمنه تستمد الماد الأولى و الخام لقيامه ، و بحكم انه مكون من عدة عوامل مؤثرة فيه بالدرجة الأولى .

¹Josée Audet , Op Cit , p4.

² Nathalie Costa ,Veille et Benchmarking ,Ellipses ,Paris ,2008 , p 49.

³ Josée Audet ,Op Cit ,p 4 .

⁴ عباس فهيمة ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2008-2009 .ص52.

- **تطوعية:** اليقظة الإستراتيجية لا يمكن حدها بالمتابعة السلبية ولكنها إبداعية و تطوعية ، أي لا تلجا إلى المعلومات البسيطة و لكن تستلزم اليقظة و الانتباه الحاد و تنشيط كل الحواس.
- **إنشاء الإبداع:** يتركز مضمون اليقظة الإستراتيجية على الإبداع في تفسير إشارات الإنذار المبكرة الضعيفة ، وذلك بوضع فرضيات و إنشاء رؤية تطوعية إدارية، و تكمن جودة هذه الفرضيات على جودة الإشارات و المعلومات المنتقاة و كذا تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية التفسير و خبرتهم ، و أيضا المعلومات المخزنة ضمن ذاكرة المؤسسة .
- **التوقع:** أن اليقظة الإستراتيجية تؤكد عملية التوقع و التنبؤ و كشف التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تحصل في محيط المؤسسة و في هذا الإطار نميز بين طريقتين للتوضيحات المستقبلية :
 - الطريقة الأولى: مبنية أساسا على المعلومات القبلية للمؤسسة المكتسبة من الفترات الماضية و القيام على أساسها بتقديرات استقرائية ، إذا فهو ليس مكيفا للقيام بالتنبؤات للتغيرات الكبيرة .
 - الطريقة الثانية: تقوم على أساس البحث عن الإشارات الضعيفة التي قد تعلن عن التغيرات الجديدة حسب ما جاء في كتاب , Observer le présent , anticiper l'avenir tendances , Dominique Cuvillier ، فقد أوصى كل منظمة أو مؤسسة بوضع صندوق أحداث boite a faits و يقوم كل فرد في هذه المنظمة بوضع الإشارات الضعيفة و الاتجاهات المستقبلية التي يلاحظها من خلال قراءته أو معلومات أخرى ، فهذا يساعد الأفراد داخل المنظمة على الإحساس بكونهم عناصر فعالة بالمنظمة و يتم في نفس الوقت نسج شبكة راصدين للمنظمة

1

4-أهداف اليقظة الإستراتيجية :

- تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التنبؤ بالفرص و حسن استغلالها و تجنب التهديدات و أثارها .
 - تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة ، و إستراتيجيتها و تضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط .
 - تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي و التجاري .
 - تحليل البيئة العملية ، التقنية و التكنولوجية للمؤسسة .
 - مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ، و محاولة تطويره و إكسابها ميزة تنافسية .
 - التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي و المستقبلي اتجاه المنافسين .

¹ Humbert lesca,veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, dela recherche et de la technologie,1997,pp2-3 ,in <http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>,26/01/2020,14:00H.

- تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية و المرتقبة للمنافسين و التنبؤ بنواياهم و توجهاتهم .
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم و السوق المناسب .
- الاهتمام المستمر بالتطوير ، التجديد التكنولوجي ، شراء و بيع براءات الاختراع .
- تحقيق مستوى مجال لمعالجة المعلومات و يمكن أن يختلف حسب الأوضاع و الحالات ، و توفير المواد الأولية الخام ، و المعلومات الدقيقة بعد معالجتها و إلحاقها بالتعليق ، و وضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار .
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها ، تطوير منتجاتها ، تحسين جودتها و التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية .
- تحسين تطوير و توسيع نشاط المؤسسة¹.

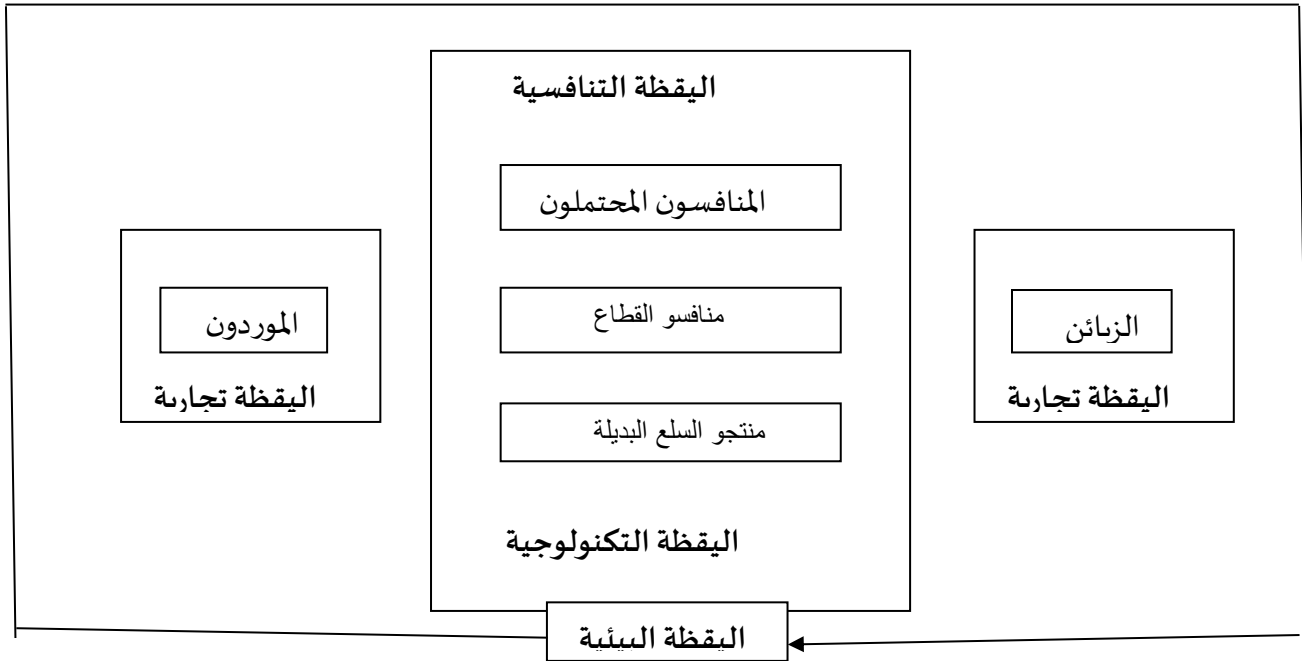
أنواع اليقظة الإستراتيجية :

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة و مستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية و معالجتها و استغلالها ، أو باعتبارها حالة من الوعي غير المقصودة ناتجة عن الممارسات و الأنشطة مع الأعوان ذات الصلة بالمؤسسة ، فإنه يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية ، اجتماعية ، تنافسية ،... الخ) ، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الإستراتيجية إلا أن Gérard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده و بين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على مكونات ثانوية أو نظم فرعية و هي :اليقظة التجارية (التسويقية)(La vieille commerciale) ، اليقظة التكنولوجية (La vieille technologique) ، اليقظة تنافسية La vieille concurrentielle) ، و اليقظة البيئية (La vieille environnementale) ، و هذا النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكيل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر².

¹ عبد الفتاح بوخمخ ، عائشة مصباح ، مرجع سبق ذكره،ص 10 ،11.

² : VERNA G; La veille technologique: une ardente nécessité; département de management; université Laval <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille.html>, 02/02/2020, 18 :00h.

شكل رقم (1-1) الأنواع الأربعة لليقظة الاستراتيجية حسب نموذج بورتر



source: VERNA G ; La veille technologique: une ardente nécessité ; département de management ; université Laval ;

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille.htm> , 02/02/2020, 18 :00h

يتضح من الشكل السابق أن اليقظة التجارية تهتم أساساً بالزبائن بما فهم الموزعون و الموردون ، بينما تختص اليقظة التكنولوجية بظهور منتجات وبدائل جديدة نتيجة للتطور التكنولوجي ، في حين تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين (داخل القطاع) و المحتملين ، أما اليقظة البيئية فينصب اهتمامها على ما تبقى من عناصر البيئة الخارجية، و فيما يلي بعض التوضيح حول هاته الأنواع :

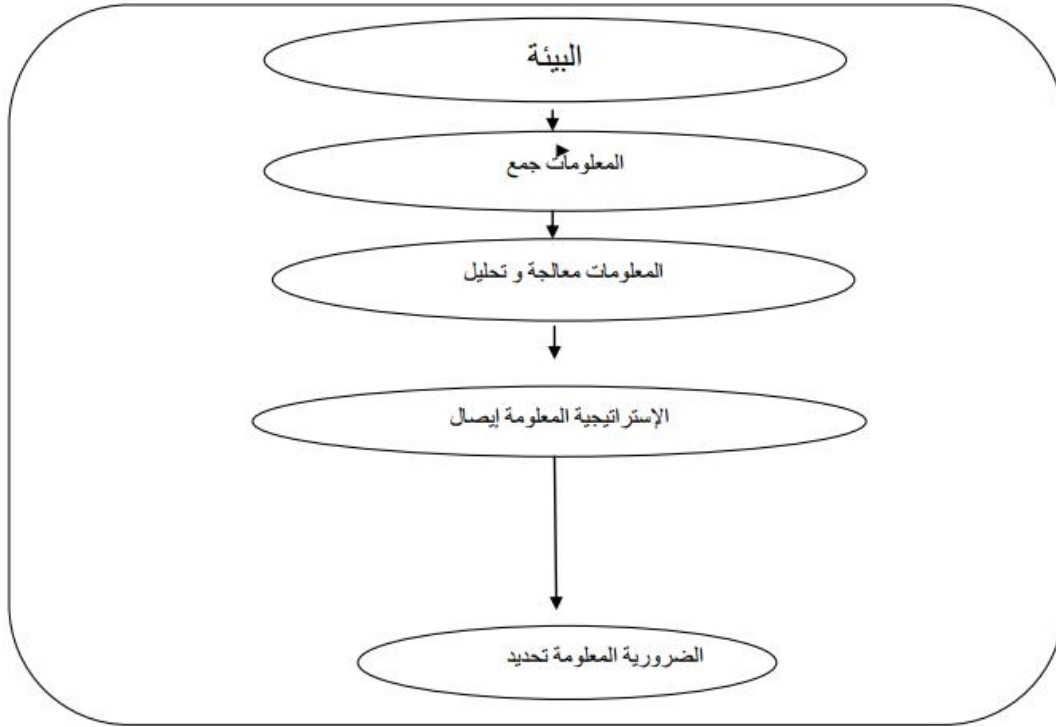
1- اليقظة البيئية :

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية، و التشريعية¹. و قد أوضح Thietart أن اليقظة البيئية تتم وفق السيرة التالية²

¹ أستاذ حمو، محاضرة حول اليقظة الاستراتيجية و القوى الخمس لبورتر ، بجامعة حميد بن باديس، مستغانم .

² THIETART R.A, la stratégie d'entreprise ,formation et mise en œuvre ,MC Graw Hill ,2eme tirage ,1986 ,p87 .

شكل رقم (1-2) : سيرورة اليقظة البيئية



Source: THIETART R.A, La Stratégie d'entreprise, - formation et mise en oeuvre , MC Graw Hill, 2eme tirage, 1986, p87

بصفة عامة يعد تطبيق اليقظة البيئية أمرا صعبا للغاية لأنه يتعلق بجانب واسع جدا من بيئة المؤسسة ، ورغم ذلك فلا بد على المؤسسات أن لا تغفل ولا تهمل هذا النوع من اليقظة و أن تتعامل معه بنوع من الذكاء عند جمع ومعالجة واستعمال المعلومات التابعة لليقظة البيئية لما تكتسيه من أهمية بالغة في التأثير على نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي .

2- اليقظة التجارية :

اليقظة التجارية (تسويقية) تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمؤسسة المتمثلة في الزبائن، الموردين، والأسواق، و اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل. و بالتالي تتعلق :

أ- الزبائن : يتعلق بالتركيز على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك على تطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة .

ب- الموردين : يجب تطور عرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين و المؤسسة، إمكانية المورد منح المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف

3- اليقظة التنافسية :

هي البحث ، المعالجة و نشر المعلومات المتعلقة بمنافسي المؤسسة فالأمر يتعلق بمراقبة و ترصد المنافسين أي الداخلون الجدد المباشرين و غير المباشرين الحاليين و المحتملين.¹

إن تحليل المنافسين يشكل خطوة أساسية في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص و فهم سلوك المنافسين ، و توقع أعمالهم المستقبلية و تحديد القوى التي تحدد توجهاتهم ، كما يسمح للمؤسسة بالكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذ أحسنت استغلالها ، و من بين النقاط التي يركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر مايلي :

- التعرف على موردي المنافسين .

- معرفة مجالات البحث و التطوير الخاصة بالمنافسين .

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس .

- المنتجات الجديدة للمنافسين .

-نوعية و درجة التهديدات التي يفرضها المنافس.²

4- اليقظة التكنولوجية :

تعرف بأنها مراقبة و تحليل المحيط العلمي التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية من اجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير و بالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة للتطور التكنولوجي ، و مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي.³

دور اليقظة الإستراتيجية :

تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال مايلي :

1 - التوقع :

وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط

¹أستاذ حمو ، مرجع سبق ذكره .

سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في بلدان النامية بين النظرية و التطبيق ، مداخلة ، جامعة الجزائر ، ص16-17.²

³أستاذ حمو، مرجع سبق ذكره .

2- الاكتشاف :

اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير و اكتشاف فرص في السوق .

3- المراقبة :

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

4- التعلم :

تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين) ، مما يسهل تقدير المشاريع ، وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

إذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة :منتجاتهم ، إستراتيجيتهم التسويقية و التجارية ، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ¹

وكل التطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية و الثقافية و كل ما يؤثر على التنافس، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجية التنافسية و في مراقبة مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أداءها الاستراتيجي² .

المطلب الثاني :خلية اليقظة الاستراتيجية

إن حيازة المؤسسة على نظام يقظة استراتيجية أصبح من الأشياء المفروغ منها لمواجهة المنافسة ، أي تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة و جوهرية ، تمكنها من الوصول إلى أهدافها بسلاسة على اكتشاف الإشارات ا ضعيفة و اغتنام الفرصة المتاحة لها ، أو تفادي التهديدات التي تتعقب طريقها .

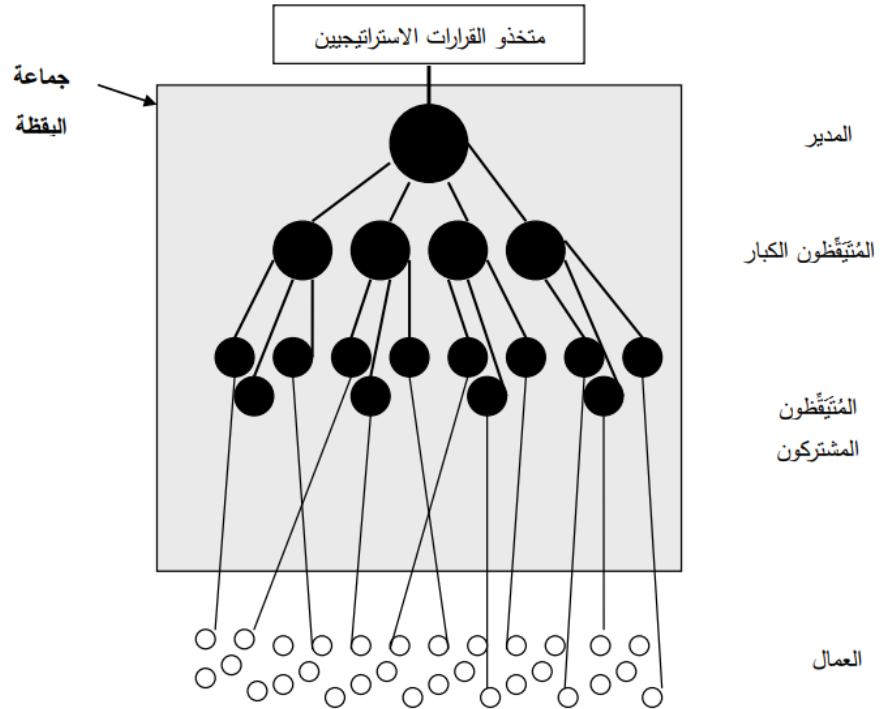
أولاً: ممثلو اليقظة الاستراتيجية

يعتبر المتيقظ احد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة ، مهمة الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة .و التيقظ لا يعمل وحده ، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل (ا-3)

¹ زروخيفروز، سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر ، 8/نوفمبر 2010.ص12.

زروخيفروز، سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره ، ص . 12²

الشكل رقم (1-3): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: تيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 193.

من الشكل نلاحظ أن جماعات اليقظة تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، و يمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع أبراز دور و خصائص كل واحد منهم. و نلخص في الجدول التالي دور كل واحد منهم: ¹

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011. ص 88.

الجدول (1-1) ادوار ممثلو نظام اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>- تحديد جيد لأهداف المؤسسة .</p> <p>- معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية .</p>	<p>- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة .</p> <p>- تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>- البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة .</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégique</p>
<p>- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي .</p> <p>- مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية .</p>	<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية و جماعة اليقظة .</p> <p>- إعداد و الإشراف على دفتر الشروط .</p> <p>- مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة .</p>	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>
<p>- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا .</p> <p>- القدرة على التحليل و التركيب ، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية .</p>	<p>- تحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة .</p> <p>- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات .</p> <p>- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط و التحقق من صحة</p>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les vieillards seniors</p>

<p>-المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة .</p>	<p>السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</p>	
<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - الحيابة على مصادر المعلومات الإستراتيجية ، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم . - قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات المجمعمة . - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولوية لها .</p>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل . - روح عمل جماعية عالية .</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، كأمين المكتبة، كاتب السر و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بها دعما لمرحلة جمع و مرحلة معالجة المعلومات.</p>	<p>العمال Les employés</p>

المصدر : نحاسية رتببة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، اعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص81

صحيح أن الممثلين المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية اليقظة ، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكرا عندهم و إنما لجميع العمال الحق في معرفة تلك نتائج، و صحيح أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة و مهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية ، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها .¹

نحاسية رتببة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، اعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص80-81.¹

ثانيا: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف على أهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي ، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من اجل اتخاذ القرارات اللازمة و الطفر بالفرص المتاحة و تلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فان المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية .

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي :

1-معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة و توجهها لاستعمالها الداخلي، و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المنظمات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج و نظم الجودة، غير أنها نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية و تعتبر معلومات مدعمة فقط .

2-معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت لاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد و مجموعات خارج المنظمة كالعميل و المورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية¹ .

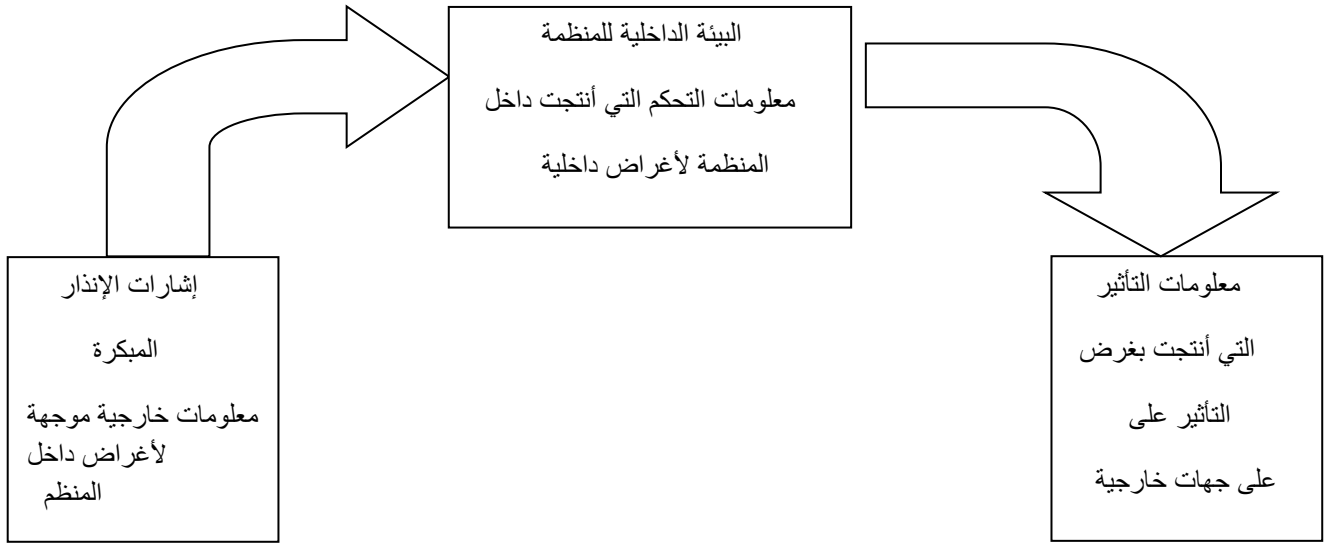
3-علامات الإنذار المبكرة: تمثل علامات الإنذار المبكرة المعلومات التي تحمل الاعتقاد انه يمكن أن يبدأ حدث من المحتمل أن تكون له منفعة كبيرة بالنسبة للأشخاص المسؤولين في المؤسسة، فكلما كانت علامة الإنذار توقعية كلما كانت علامة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة وهي العبارة المستخدمة من قبل ANSOFF

2

¹ سعيد كرومي ، احمد عمير ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 09/08/2010، ص6.

² بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دولر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9/8/2010، ص4.

الشكل (1-4): أنواع المعلومات التي يتحتم على المنظمة الاهتمام بها



المصدر: سعيد كرومي، احمد عمير ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 09/08 اكتوبر 2010، ص.6.

المطلب الثالث: سيرورة عملية اليقظة الاستراتيجية

إن اليقظة الاستراتيجية عملية تقوم على مجموعة من الخطوات، كما لها نظام و أساليب لتشغيلها ، مما يكسبها مزايا عديدة

طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية:

أولا: طرق اليقظة الاستراتيجية

توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي و امتلاك ميزة تنافسية دائمة ،ومن أهم الطرق :

أ- طريقة المعايرة Benchmarking: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق آلات النسخة و يعرفها Kearns على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا و خدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة

بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة . وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتهي إليه أو حتى خارجه وتقيس أداؤها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية .

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد اعلى يقاس عليه أداء المؤسسة و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين و بمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقىس أداؤها يتحدد الهدف بان تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي سترجى على العمليات المناسبة و تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين .
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة.
- تحديد البيانات ودراسة الفرق بين أداؤها في المؤسستين و أسبابه¹ .
- تحديد أهداف و خطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه .
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين .
- تنفيذ عملية التحسين و مراقبة التقدم .

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يبرئ رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون، تجدر الإشارة إلى إن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن وبين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي و بين ما تؤديه مؤسسة وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو يجب استكشافها لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات و تحليل أسبابها و اتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها².

ب -القياس العلمي : أي القياس على أساس علمي ووصف الأشياء وصفا كميًا ، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف القياس العلمي و أسس مجلة خاصة بها هما Braun و Nalimon في سنة 1975. ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين و تقييم المحرز في أبحاثهم و من اجل تحسين الأداء ، و القياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

- العلوم الاجتماعية :علم اجتماع العلوم ،دراسة الاوساط العلمية.

¹ تشوار خير الدين ،اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة،المجلة الجزائرية العلوم القانونية و الاقتصادية ،عدد04/2009،ص282 .

² نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص84 .

- اقتصاديات البحث و الابتكار.¹

ثانيا: وسائل اليقظة الإستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة و تقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت و من أهم هذه الأدوات²

ا- الأجهزة والمعدات : وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها و نقلها و تداولها و استرجاعها و استقبالها و بثها للمستفيد ، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.³

ب- البرمجيات :هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحساب و معالجة و تخزين و استرجاع ونقل البيانات

4

كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته و تسمى برامج نظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي و هاذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.⁵

ج- الانترنت : تعد الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات و الشركات و الحكومات و حتى الشبكات الخاصة و يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات و عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات و ذلك بسبب وجود نظام و بروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية التشارك⁶ . و تقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات لمستخدميها ، هذه الخدمات يمكن ذكرها في:

-خدمات البريد الالكتروني : وهي من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة و أشهرها ، فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل الرسائل بين الأفراد من أطراف العالم و بسعر زهيد و بسرعة فائقة. وللبريد الالكتروني عدة مميزات :

- سرعة وصول الرسالة للمستقبل .

- عدم ضياع الرسالة الالكترونية .

¹ Audreybaneyx, Introduction la scientométrie .site web : //controverses.ensmp.fr/wordpress/wp A

content/uploads/2011/01/Audreyx2011dec-pdf.25/02/2020,21 :00h.

//controverses.ensmp.fr/wordpress/wp content/uploads/2011/01/Audreyx2011dec-pdf.25/02/2020,21 :00h.

جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة ، دار البازوري ، عمان الأردن، 2009 ، ص 109 .²

غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر وليالبيبي، تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال-الاستخدامات التطبيقات، دار الورق، عمان-الأردن ، ص 19³

محمد الصبري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص 139⁴

طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة

الدكتوراه، جامعة الجزائر ، 2011، ص 110.⁵

عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة ، عمان -الأردن. 2008 ص 433.⁶

- يمكن إبقاء الرسائل الالكترونية على حالها أو طبعها ، كما يمكن إعادة إرسالها.

- بروتوكول نقل الملفات و تبادلها FTP : يستخدم هذا البروتوكول عند تبادل المعلومات بين الحواسيب سواء تعلق الأمر بنصوص أو برامج أو صور أو غيرها ،ويمكن عبر هذا البروتوكول طبع المعلومات من حواسيب أجنبية خارجية على الحواسيب الخاصة و بالعكس،ومن أهم خصائص هذا البرنامج العمل بشكل تفاعلي بين المستخدم و الحاسب المضيف على الجانب الآخر من الشبكة ،ومن خصائصه أيضا أن يكون لك ما يعرف ب ID أي تحقيق شخصية ورقم حساب و عنوان البريد الالكتروني وكلمة عبور تملك من الاستفادة من الجهاز على الطرف الآخر .¹

وهناك العديد من الخدمات لا تعد ولا تحصى منها :المؤتمر الالكتروني،الاستخدام عن بعد،مجموعات المناقشة،الدليل الالكتروني،برامج التعليم و التسلية،التصوير الطبي،الحقيقة الافتراضية،التصفح بالصوت من خلال الانترنت،إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية،إمكانية التصوير بكميرات الفيديو.²

د-بنوك المعلومات : هذا النوع ظهر حديثا،و الذي يتم من خلاله تجميع اكبر قدر من المعلومات مرتبطة مع بعضها البعض،وتخزينها حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.³

-مراحل اليقظة الإستراتيجية :

يتطلب من أي مؤسسة للقيام بنشاطات اليقظة الإستراتيجية ضرورة المرور بالمراحل التالية :

1- التعبير عن الاحتياجات من المعلومات : تتمثل المرحلة الأولى في ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية من المعلومات،وذلك قبل الشروع في مرحلة البحث عنها،فالقيام باليقظة يستدعي أولا التعريف بالاحتياجات من المعلومات من الواقع الداخلي للمؤسسة،وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة .

2- تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية : في هذه المرحلة يتم تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة،فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة،كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ و الانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة،مع قدرتهم كذلك على الاتصال بسهولة لبلوغ اكبر قدر من المعلومات،ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة .

3- البحث عن المعلومات و جمعها : يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها :

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقاتها مع الموردين و الزبائن .

- الدوريات العلمية و التقنية و الاقتصادية ،وتلك المتعلقة بالتسيير.

¹ عزيزة عبد الرحمان العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية،2010، ص34.

بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان-الأردن،2008، ص252.

إيمان فاضل السامرائي،هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن،2004، ص26.

-شهادات الاختراع .

-قواعد البيانات.

-المؤتمرات ، الملتقيات ، المعارض و الصالونات.

- المعلومات غير الرسمية .

-المعايير و الإجراءات.

- المصادر الداخلية للمؤسسة.

4- تحليل ، معالجة و المصادقة على المعلومات : بعد تجميع مختلف البيانات و المعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية ، هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة ، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال ، فهذا الخبير هو الذي يقرر ماهي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي مازالت تحتاج إلى مزيد من المعالجة فهذا الشخص يحكم الخبرة و المعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختيار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها .

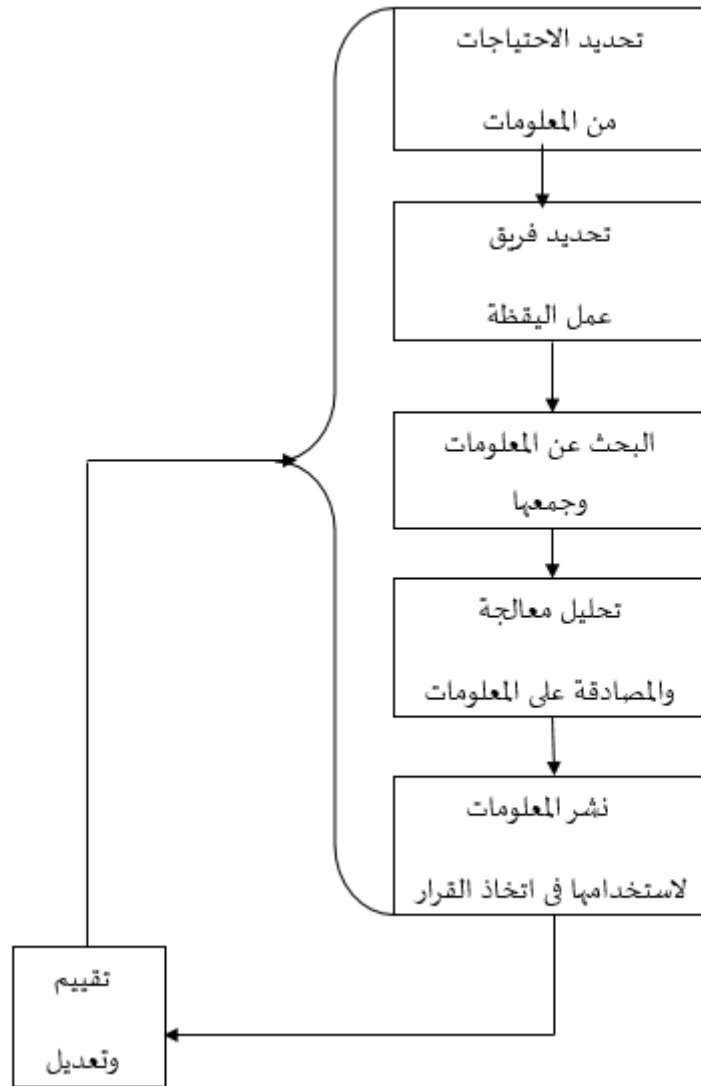
5- نشر معلومات اليقظة: إلى حد هذه المرحلة لن تكون هناك استفادة من تلك المعلومات المحصلة ما لم يتم نشرها لمستخدميها في المؤسسة ، فنتائج تحليل البيانات تمثل أداة عمل في مختلف المصالح :التسويق، البحث و التطوير ،المصلحة التجارية...الخ، لذلك يجب نشر المعلومات بسرعة حتى يتم تحقيق الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة.

6- تقييم و تعديل اليقظة الإستراتيجية : في النهاية يتم تقييم عمل اليقظة ، من خلال تعديل و إعادة توجيه الوسائل و الأهداف الإستراتيجية المسطرة¹.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة ،مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرحات عباس، سطيف، ص 130-131.¹

الشكل (1-5): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة ،مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرحات عباس، سطيف، ص132.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات و المعلومات، كل هذا اكسب المؤسسات قدرة الإبداع و الابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمنان تنافسية أعلى و قدرة أكبر على المواجهة و التصدي للمنافسين، و أن تحقيق ذلك يتطلب التحسين و التميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أنواعها

تعريف الميزة التنافسية:

اختلف الاقتصاديين في إعطاء مفهوم دقيق و موحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها هدفت إلى معنى واحد و هي الخاصة أو الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، و تحقق لها موقفا قويا بين الأطراف المختلفة.

- حيث يرى PORTER الميزة التنافسية على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"¹.
- و لقد عرفها READ في 1990 على أنها "المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفاء و الفعال لمواردها و مهاراتها مقارنة بالمنافسين"².
- أما KOTLER فيرى الميزة التنافسية على أنها "مقدرة المنظمة على أداء التنافسية بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التمييز"³.

من هذه التعاريف نستنتج أن تعريف بورتر أكثر دلالة و إقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية إلا و هو التجديد و الإبداع، كما نجد أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها و تحقيق التفوق و التميز عليهم، و تحقيقها (الميزة التنافسية) هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها و بعض هذه العوامل نجد انخفاض التكلفة و تحسين الجودة و طول الخبرة، و عليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على اكتساب عنصر التفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 88.

² حليبي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 106.

³ شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة المجلة رقم 44، العدد 3، السعودية، سبتمبر، 2004، ص 634.

الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و التنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى المهارات و الكفاءات التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

أنواع الميزة التنافسية :

يرى أن بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

أولاً: ميزة التكلفة الأقل : وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف ، و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل : نوردتها فيما يلي :

- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .
- نمطية السلع المقدمة .
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين .

- محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) ، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين¹ .

2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل : للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة و التي تتمثل فيمايلي :

- مراقبة الحجم : أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، و بالتالي التوسع في الأسواق ، و كذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف² .

وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

- مراقبة التعلم : أي مراقبة و تحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع، و بالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة .

- مراقبة الروابط : المقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها و تخفيض التكاليف ، و بالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .

نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، للكتاب مصر، 1908، ص116. ¹

² M.Porter, l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod ,Paris ,1999,p128

- مراقبة الإلحاق : و المقصود بالإلحاق هو تجميع (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة، و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، و بالتالي فان مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بانجاز و هي :

- مراقبة الإجراءات

- مراقبة التكامل .

- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة .

- مراقبة التموقع (التموضع) مثل : الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين ...

- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة ، القوانين و التشريعات..).

- مراقبة الرزنامة ¹.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة .

3- الأخطاء الواجب تفاديها : و تتمثل فيما يلي:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل: البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها.

- إهمال أنشطة التدوين.

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة، مثل: الصيانة .

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين و كذلك بين الأنشطة فيما بينها.

- تخفيضات متناقضة في السر .

- التفكير في الهامش و إهمال

- البحث عن وسائل جديدة .

¹ 136-M.Porter, op.cit, pp128

- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك.¹

ثانياً: ميزة التميز: نعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"². إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و يحقق له الرضا عليها .

إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط .

1-الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: نوردتها فيمايلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة او خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.³

2- الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، فان ذلك يرجع الى توفر مجموعة من العوامل

، تدعى بعوامل التميز، وهي كما يلي:⁴

-الإجراءات التقديرية: يمكن ان تعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات، و تتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب ان يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة اشكال منها: خصائص و كفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجود وسائل الإنتاج... الخ .

-الروابط: يمكن ان يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الاشكال التالية :

-الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي ان التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين .

-الروابط مع الموردين: يمكن ان تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة و مورديها، حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، او من خلال استغلال افضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع، ومن امثلة هذه الروابط :

- تكوين الموزعين .
- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع و الأنشطة التكميلية .

¹ M.Porter. Op.Cit .pp 174-150.

² عادل زايد، الأداء التنظيبي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص52.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص238.

⁴ M.Porter, op.cit,pp158-161.

- الرزنامة المقصود هنا انه يمكن ان تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب ان المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول الى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .
- ويجب الإشارة هنا الى ان السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، وهذا لكون اما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير او حديثة او لأسباب أخرى .
- الموقع (الموضع) قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الأجال .

التكامل: يؤدي التكامل الى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة. هذا التكامل قد يكون خلفيا (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) او اماميا (من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها الجزء الى الغير.

إضافة الى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيمايلي :

-اللاحاق: حيث يمكن ان تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد الى تمييز المنتج.

-الحجم: اذ يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين الى ممارسته بطريقة متميزة.

-العوامل المؤسسية.

ان العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتهي اليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز الى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع المرور الوقت الى فقدان هذه الميزة.

3-الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها مايلي :

-التمييز المفرط: أي يجب ان تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا، لان المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.

-سعر إضافي مرتفع.

-عدم معرفة تكلفة التمييز.

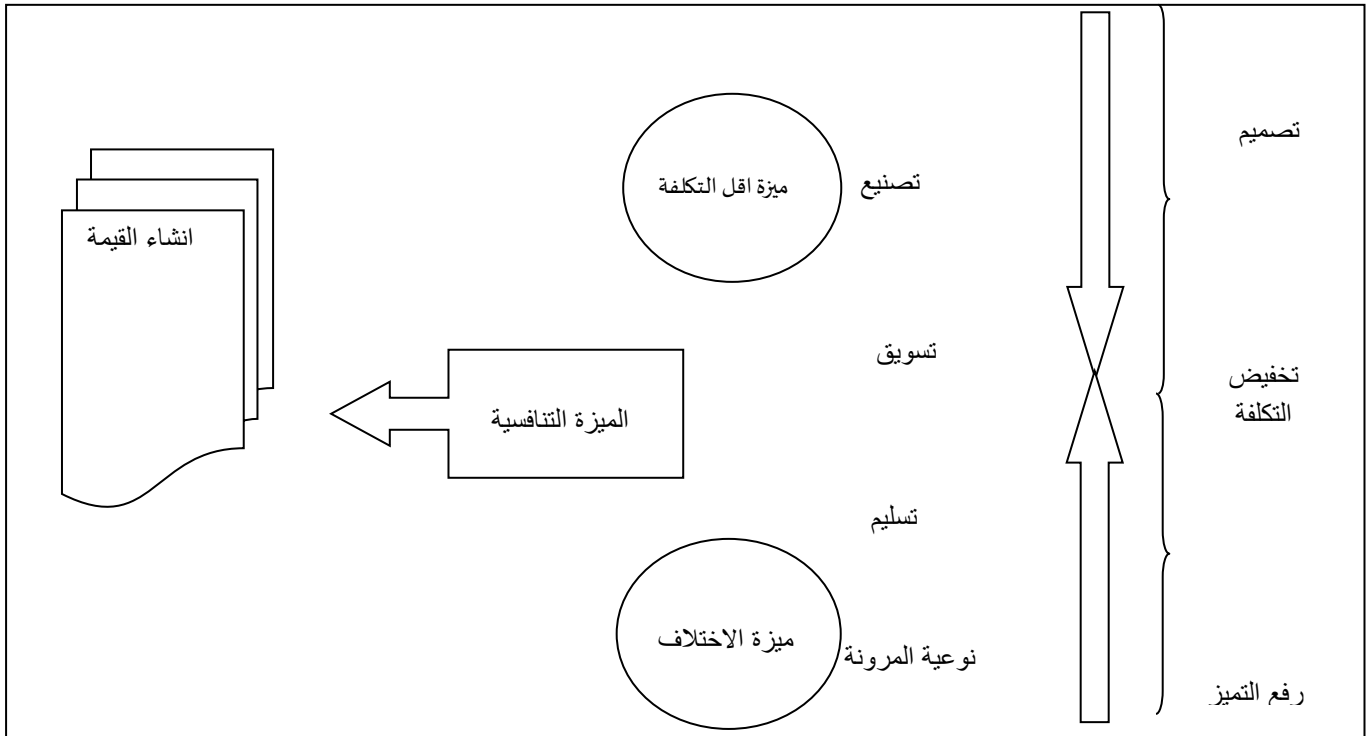
-التركيز الشديد على المنتج، أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.¹

ثالثا : ميزة اختصار الوقت :هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن و ذلك من خلال عدة عناصر أهمها :

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية.
- تخفيض زمن التحويل او تغيير العمليات الإنتاجية.
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع يتبين لنا بان الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة اقل او تمييز في المنتج، فان ذلك يتوقف على مدى توفر غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من اجل الوصول الى تلك الميزة كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار اليها التي قد تقع فيها، ويمكن ان نلخص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم(6-1) أنواع الميزة التنافسية



المصدر: شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2010-2011

¹ M.Porter.op.cit-pp 199-200.

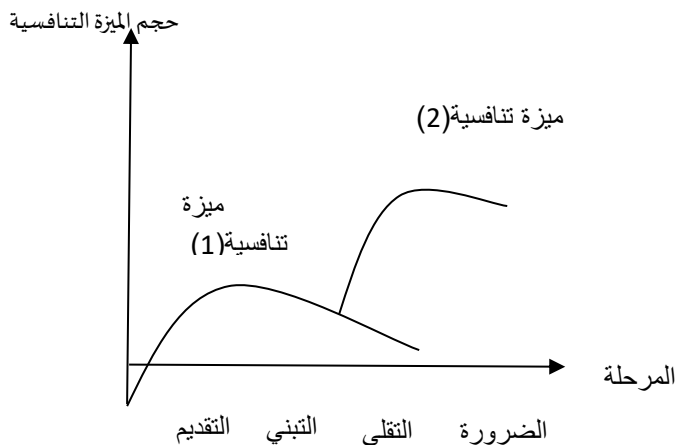
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الاعمال متغيرين او بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة (اذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل او ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي :

شكل رقم (7-1) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الإسكندرية ، للكتاب مصر، 1908، ص 86.

من خلال الشكل رقم (7-1) يتبين لنا بان الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي ¹:

1-مرحلة التقديم: من خلال الشكل يتبين لنا بانها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج الى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الاقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2-مرحلة المتنبئ: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، اذ انه ومن خلال الشكل (7) يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر او مصدر الميزة التي امتلكها المؤسسة.

3-مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4-مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة او ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، او تقديم الابداع.

اذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بانها على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من اجل معرفة وتطوير الميزة الحالية او البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على ان دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانيا: نطاق التنافس او السوق المستهدفة

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة او مزايا تنافسية، فالتوسع هذا النطاق يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن امثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفورات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب اخر، يمكن للنطاق الضيق ان يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة او بمنتج (سلعة او خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة ابعاد للنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي¹:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

*يشير أثر مشاركة الموارد الى اقتصاديات او التوزيع المشتركة لأكثر من منتج باستخدام نفس العمليات او تطوير التصنيع او باستخدام نفس منافذ التوزيع، ويطلق عليه أيضا اقتصاديات او وفورات المدى.

1- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق او خدمة كل السوق.

2- النطاق الراسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية او الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل او التمييز، ومن جانب اخر يتيح التكامل درجة اقل من مرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الراسي الخلفي او منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الراسي الامامي.

3- النطاق الجغرافي: ويعكس عدد الأماكن او المناطق الجغرافية او الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، او ما يؤثر مشاركة الموارد*، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4- نطاق الصناعة: ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه اتاحة فرص لتحقيق ميزة او عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج او قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة الى امتلاكها لميزة تنافسية.

ان الابعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة الى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة اخذها بعين الاعتبار من اجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

2- خصائص الميزة التنافسية: من اهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:¹

- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تتحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى
- ان المميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ان يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبيحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، طبعة 2، عمان، الاردن، 2009، ص300.

- انها تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- انها تؤدي الى التفوق والأفضلية للمؤسسة على مؤسسة المنافسة.
- انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- انها تعكس كفاءة أداء المؤسسة النشطة او في قيمة ما تقدمه للمشتريين او كليهما.
- انها تعكس كفاءة أداء المؤسسة النشطة او في قيمة ما تقدمه للمشتريين او كليهما.
- انها يجب ان يكون لها دور على التأثير على المشتريين وادراكهم.
- انها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما تتم تطويرها وتجديدها.
- ان تكون متميزة ودائمة بمعنى ان تحقق المؤسسة السباق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، اعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركز جغرافي.
- انها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.

المطلب الثالث: الأسس، ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

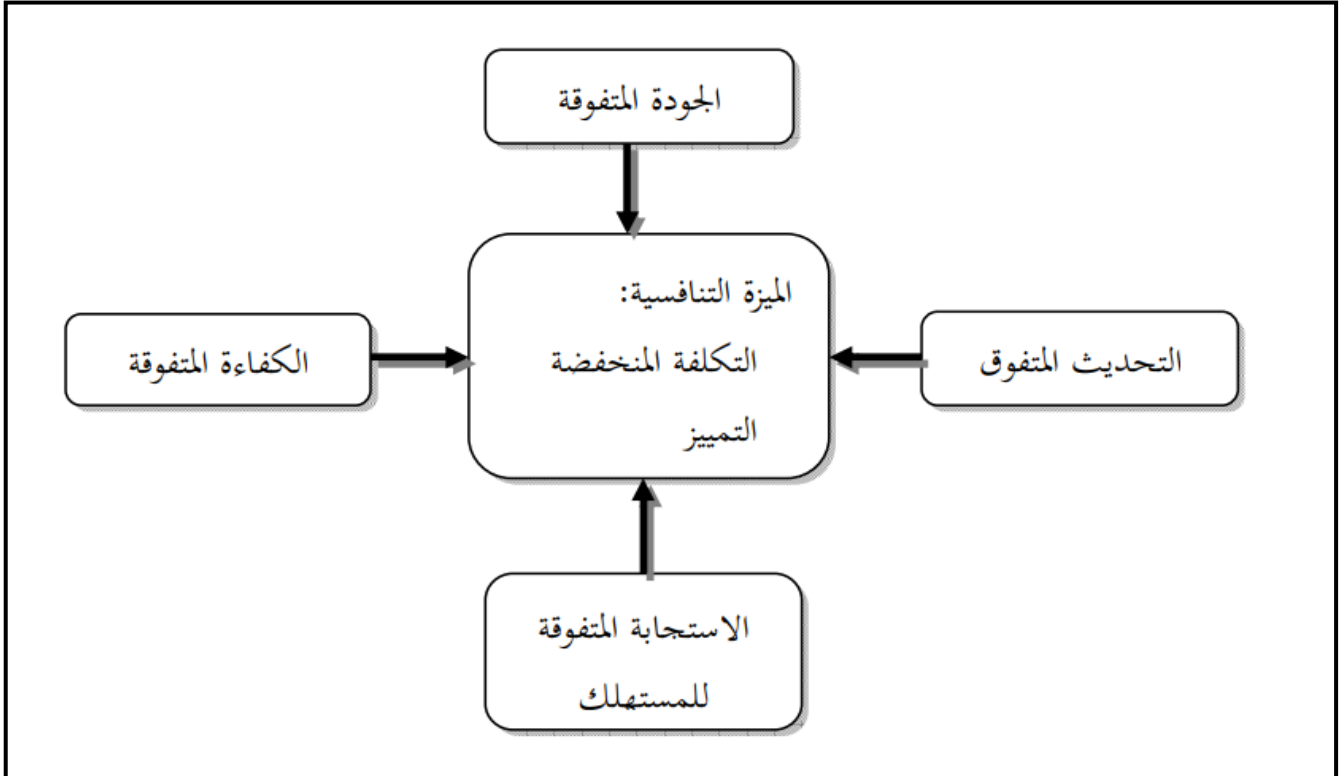
ان المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة او من خلال تمييز المنتج وان تحقيق ذلك يستند الى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما ان تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة اليه انه لا يكفي ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب ان يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها.

اولا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter الى ان التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى اخر ان المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة او من خلال تمييز المنتج، وان تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

ان هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة ان تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها او الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم: 8-1.

الشكل رقم(8-1): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية .



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204

يتضح من خلال الشكل رقم (1- 08) ان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف او من تمييز المنتج يستند الى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

● الكفاءة Efficiency

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي الا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية لإنتاج مثل: العمالة، الأرض، راس المال... الى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة اكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة اكثر تنافسية.¹

تستطيع المؤسسة ان ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

- اثار التعلم: تعتبر اثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الافراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي Just-In-Time: يمكن ان تساهم وظيفة إدارة الموارد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الا فور الاحتياج اليها و بالتالي فان الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

• الجودة Qualité

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات /خدمات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول ان المنتج او الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج/خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة¹

ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

- البعد الأول: ان توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في عين المستهلكين. وان هذا الادراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر اعلى لمنتجاتها.
- البعد الثاني: ان التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي الى تخفيض التكاليف الى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجية وتخفيض تكاليف الوحدة او المنتج.

وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي الى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.²

• التحديث/الابداع Innovation

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين الا انه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين الى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، اما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة، وعليه فالابتكار

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 204-208.

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 209.

يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها الى السوق في شكل سلع و خدمات و ان الابداع هو نقطة البداية فيه¹. وبصفة عامة يمكن ان نقول ان الابتكار يسبق الابداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من اهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، اذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات * او من خلال العمليات ** شيئا متفردا يفتقر اليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها او خدماتها في اعين زبائنها و بالتالي اختلافها و تميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.

• الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل افضل من منافسها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي الى خلق قيمة اكبر لمنتجات المؤسسة و زيادة مستوى الولاء للعلامة².

ان تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط³:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته و رغباته.
- التركيز على اشباع احتياجات العملاء .
- التركيز على وقت الاستجابة .

كما ان تحقيق الاستجابة المتفوقة من خلال⁴:

- تحسين جودة المنتج، او تطوير منتجات جديدة بها سمات و خصائص تفتقر اليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- مواءمة السلع و الخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لناخذ على سبيل المثال قطاع السيارات اين أصبحت المؤسسات اكثر خبرة و مهارة في مواءمة السيارات مع رغبات و احتياجات الافراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان و التصميمات و البدائل.
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى أدائها.

¹ العلي عبد الستار و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار السيرة، عمان، 2006، ص68.

*تحديث المنتجات: تطوير و استحداث منتجات جديدة تماما او تضمين المنتجات القائمة بصفات مميزة

**تحديث العمليات: تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات

² شارل هيل، جاريت جونز، نفس المرجع، ص214.

³ وهيبية حسن داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في

إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص114-115.

⁴ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص214.

- بالإضافة الى مصادر أخرى لتعزيز و تدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع..

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فان ذلك يتطلب ان تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة و جودة و تحديث و استجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب اخر.

ثانيا : محددات الميزة التنافسية

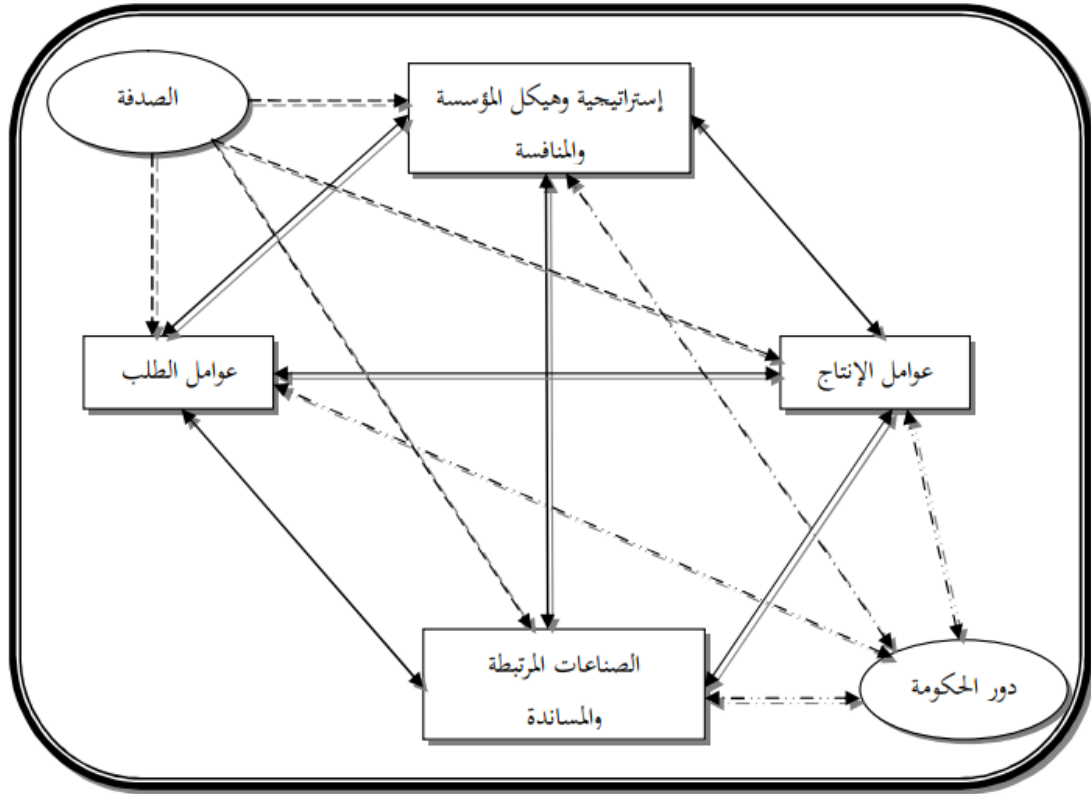
قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رايه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في اطار ما عرف بالنموذج المسي/النظرية الماسية The Diamond Theory، وتتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج.
- عوامل الطلب .
- الصناعات المرتبطة و المساندة .
- استراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة.

بالإضافة الى عنصرين اعتبر ثانويين:

✓ دور الحكومة./ الصدفية.

الشكل رقم (1-09): النموذج الماسي ل Porter



Source: Michael Porter, New Global Strategies For Competitive Advantage, Planning Review , May/Jun1990, ABI/INFORM Trade & Industry , P8.

1-ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملائمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة²، ومن ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل و تنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

¹ بلالي احمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص95.

² Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, p.5.

2-ظروف الطلب المحلي

يلعب الطاب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها و لا يرتبط ذلك بحجم الطلب و نمو فقط، و انما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة و انماطها المختلفة.

ان وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي و زيادة المردودية، كما ان ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها الى السوق المحلي، اما اذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فان ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات الى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن ان يشكل الطلب المحلي، ضغوط تدفع نحو التجديد و الابتكار لتحسين مستوى الجودة و انتاج منتجات مبتكرة¹. وبالتالي فان فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه ان يساعد المؤسسات على التوقع.

3- وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة

و يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات او التكنولوجيا المستخدمة او قنوات التوزيع و كذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، اما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تطلبها العملية الإنتاجية².

ان هذا النوع من الصناعات من شأنه ان يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات و تكاملات امامية و خلفية و ما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل و فورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات انتاج مشتركة، او خبرة فنية، او منافع توزيع³.

4- استر ليجية و هيكل المؤسسة و المنافسة

ان المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الاستراتيجية و الهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، و ان الدول في سعيها لاكتساب ايدولوجيات و مناهج إدارية مختلفة من شأنها ان تنعكس على هيكل و استراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع و تصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية و اليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية⁴.

¹ عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العتمة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، الإدارة الاستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، جامعة الشلف 9-10 نوفمبر 2010، ص 308.

² شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 173.

³ بلالي احمد، مرجع سابق، ص 96.

⁴ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 166.

اما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter ان هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية و خلق الميزة التنافسية في صناعة ما و المحافظة عليها، اذ ان المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية و تراكم المزايا و الخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية و التفوق دوليا.

ان المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما اطلق عليها Porter "قطعة الماس" و تعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى ان تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة الى عنصري الصدفة و سياسات الحكومة كعاملين ثانويين و مساعدين:

دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، او التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب و أسواق المال و الصرف يمكن ان تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة الى ميزة تنافسية.

دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية و التشريعية و سياستها المتعلقة بجذب الاستثمار و تقديم الخدمات من شأنه ان يحسن و يعرقل الميزة التنافسية.

ثالثا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي اذ عليها ان تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وان جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل اساسية¹:

1- مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

ا- مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها و تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة و هي اقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا الى مجهودات تسويقية

متراكمة، علاقات و طيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة و يتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع، و كذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، و البحوث و التطوير و التسويق. و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100-101.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما اذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج باقل تكلفة او القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين التغلب على اثار تلك الميزة، اما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات ان تعمل على خلق مزايا جديدة و بشكل اسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الامر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية و خلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب ان يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها و استمراريتها، ويتم ذلك استنادا الى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية

مما ذكر سابقا ان اليقظة الاستراتيجية تعمل وتقوم على اكتشاف المخاطر التي تهدد المؤسسة وكذا الفرص المتاحة لها، والتي تؤخذ بعين الاعتبار لتمكن المؤسسة من اتخاذ أحسن القرارات وتخفيض حالات عدم التأكد، وهذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية أدت الى وفاء العملاء وترسيخ علامة منتوجات المؤسسة في اذهانهم، وللوصول الى ذلك يجب على المؤسسة من بناء يقظة استراتيجية على أسس سليمة وركائز قوية تمكنها من الارتقاء وتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

المطلب الأول: دور وغاية اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية من خلال إرساء نظام محكم لها في المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات نلخصها فيما يلي¹:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات واثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجل النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.
- تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، واكتسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي نحو المنافسين.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات، ويمكن ان يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام، والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاق التعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضممان وتوسيع حصتها السوقية.
- تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: اليقظة الاستراتيجية ومدى تحقيقها للميزة التنافسية

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية و التجارية، التكنولوجيا المستعملة، اسعارهم...الخ، وكذا كل التطورات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية و الثقافية و كل ما يؤثر على تنافسية المؤسسة أي هي في عمل دائم على مساعد المسيرين في صياغة الاستراتيجيات التنافسية و مدى ملائمتها مع البيئة التنافسية الى

¹ عبد الفتاح بو خمخم، عائشة مصباح، مرجع سابق، ص12.

غاية تحقيق نتائجها، ومنه فاليقظة الاستراتيجية تعمل و تقوم على اكتشاف التهديدات و معرفة الفرص التي اخذها بعين الاعتبار يمكن المؤسسة من اتخاذ احسن القرارات و تخفيض حالات عدم التأكد و هذا ما يكسب المؤسسة مركز تنافسي قوي ناتج عن ميزة تنافسية نجحت في كسب و لاء العملاء و ترسيخ علامة منتوجات المؤسسة في اذهانهم.

و الهدف الأساسي لنظام اليقظة الاستراتيجية هو الاستغلال الأمثل للمعلومات المتحصل عليها، و هذا لخدمة صناع القرار في المؤسسة لإعطائها القدرة على مواجهة المنافسة الحادة، فالمعلومات المنتقاة بشكل علمي او عن طريق وسائل متطورة و احترافية، يمكن المؤسسة من إيجاد المعلومات الاستراتيجية التي يتم تحليلها صياغتها في شكل تقارير و معلومات معالجة، ثم نشرها في الوقت المناسب، ووضعها في متناول متخذي القرار، فبفضل تلك القرارات يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية باختيار المعلومة المثلى في الوقت المناسب و المكان المناسب من اجل اتخاذ قرار رشيد.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل نستخلص ان البيئة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات ان تكون متيقظة و في حالة تصنت دائم لبيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي و التصدي للتهديدات و المخاطر المحتملة، و كذلك لتدعيم قدراتها التنافسية و تعزيزها و للحفاظ على مكانتها و مركزها التنافسي، و يعد إرساء نظام لليقظة الاستراتيجية احد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أداءها الاستراتيجي و التنافسي.

فاليقظة الاستراتيجية توفر المعلومات اللازمة و في الوقت المناسب لصناع القرار التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الضرورية، وكما تساهم في احداث التغيير الملائم و المواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، و تشارك في البحث و إيجاد طرق و أساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين لتقديم المؤسسة عروض منتجات او خدمات متميزة تتفوق بها عن منافسيها، وبهذا تتمكن من تحقيق ميزة او مزايا تنافسية تؤهلها لإحراز السبق التنافسي، وبهذا الصدد نستطيع القول ان اليقظة الاستراتيجية لها دور فعال و تأثير كبير على تعزيز و تطوير تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني
الذكاء الاقتصادي لتحقيق
الميزة التنافسية

تمهيد :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظلّ التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد ، اشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق ، التطور المتسارع في مستجدات العلم و التكنولوجيا ، ازدياد الاهتمام بالعنصر البشري ، بروز المعلومة و المعرفة كموارد جديدة للإنتاج ... كل هذا جعل من العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم أساسا على المعرفة و العلم بدلا من الصناعة. هذه المعطيات التي يمر بها العالم جعل المؤسسة ومن أجل القدرة على المواجهة مجبرة على تبني نظام يضمن لها الاستمرارية ، ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة و الذي أساسه التحكم في المعلومات من أجل استغلال الفرص المتاحة ، و مواجهة التهديدات.

من خلال هذا الفصل نحاول توضيح مصطلح الذكاء الاقتصادي من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الاول : عموميات حول الذكاء الاقتصادي

المبحث الثاني : جوانب الذكاء الاقتصادي

المبحث الثالث : دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الاول : عموميات حول الذكاء الاقتصادي

ان تسارع التغيرات الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة في اطار سوق عالمية ، ادى الى زيادة الطلب على المعلومات ، التي اصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرز عليها تحديات عديدة ، لذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي نفس الوقت بكفاءة و فعالية ، هذا من خلال نظام الذكاء الاقتصادي فما المقصود بالذكاء الاقتصادي ؟ ما هي عناصره ، مراحلها ، ماهي اهميته وأهدافه ؟ هذا ما سنتعرض له من خلال المطالب .

المطلب الاول : مفهوم الذكاء الاقتصادي ونشأته

أولا : مفهوم الذكاء الاقتصادي :

- أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا، حيث تم تعريفه على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ، معالجة و بث المعلومة المقيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم ¹.
- كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أن مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما ، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما. ²
- تعريف **Baumard ph** الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات والهدف منها يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف والإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها. ³
- تعاريف أخرى : ⁴
 - هو تقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب .
 - هو تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة لاتخاذ القرار المناسب .
 - الذكاء الاقتصادي مظلة تحتوي جميع التطبيقات التحلل البيانات إلى معلومات من أجل اتخاذ القرار.

¹ _فقرة مأخوذة من شبكة الانترنت : <http://www.google.dz> صاحب النشر : عبد الرزاق خليل ، احلام بوعبدلي مداخلة بعنوان : "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال :2020_02_24، h15:44.

² _مسعود ديلي "الذكاء الاقتصادي والعمل أُلضغطي الحروب الخفية ، جريدة القدس، السنة العشرين، العدد 6061، 27_11_2008

³ _Baumard ph ,stratégie et surveillance de environnement conenrrentils massons ,1991 ,p12

⁴ _ Holisti c exécution of corpo rate biasness intelligence strategy in a hetero geneenous informative management environment .torno 2014 .p23

- تعريف مارتر هنري: أعتبر الذكاء الاقتصادي على أنه البحث عن المعلومة معالجتها بالشكل الذي يجعلها مقيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار.¹
- يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence) من المصطلحات التي ظهرت حديثاً نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي ، ولا بد من الإشارة الى ان اغلب الابحاث والدراسات الاولية في هذا المجال باللغات الاجنبية والمترجمة الى اللغة العربية .
- يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي (Economic Intelligence) من المصطلحات التي ظهرت حديثاً نتيجة لتطور الاقتصاد المعرفي ، ولا بد من الإشارة الى ان اغلب الابحاث والدراسات الاولية في هذا المجال باللغات الاجنبية والمترجمة الى اللغة العربية .
- وقد وردت فيها مصطلحات عديدة مثل الاستخبارات الاقتصادية او المخابرات الاقتصادية او المعلومات الاقتصادية او الامن الاقتصادي وغيرها من المصطلحات ، إذ تشير جميعها الى مصطلح الذكاء الاقتصادي ويعود ذلك على الأرجح الى الترجمة الحرفية لمصطلح الذكاء في اللغة الانكليزية ، وهو يختلف عن المصطلح نفسه في اللغة الفرنسية ، فالمعجم الانكليزي يقصد بالذكاء هو التخابر والاستخبار ، ويستعمل مصطلح ذكاء الاعمال (Business intelligence) وعُرف بالفرنسية بالذكاء التنافسي (Compétitive intelligence) .²
- وفي دراسة اخرى ذكرت ان مفهوم الذكاء الاقتصادي يعود بالأصل الى انجلوس كوني وان اصل هذه الكلمة هي ذكاء الاعمال بعدها اطلق عليها مصطلح الذكاء التنافسي وكانت اول دراسة في هذا المجال من قبل الباحث (Pionnier Auguilar) .³

تعريف الذكاء الاقتصادي:

- ان تعريف الذكاء الاقتصادي لا ازل يشكل جدلاً لنقاشات متعددة نظرية وتطبيقية بسبب حداثة الموضوع وتعدد تعاريفه من قبل الباحثين في هذا المجال إذ تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي مع مرور الوقت من نظام المعلومات الى مفهوم ذكاء المعرفة او ذكاء الاعمال من قبل الباحث (Luhu) في عام 1958 وعرفه بأنه (القدرة للقبض على العلاقات المتبادلة ما بين الحقائق المعروضة بطريقة ما

¹ _Moinetn ,petite histoire de l'intelligence économiques , une innuation à la français , harmattan ,2010,p27

² _زرزار العياشي ،مداحي محمد:"و قع الذكاء الاقتصادي في الجز لروإمكانية دمج في البرامج التعليمية "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسير ،سكيكدة الجزائر ، 2020 ، ص 13 .

³ _Auguilar . p , Seanning the Business Environment , New York Macmillan , 1967 ,P35 .

لغرض توجيه العمل نحو الاهداف المنشودة.¹

- ويعد الباحث (Harold Wilensky) اول من وضع تعريفاً واضحاً للذكاء الاقتصادي في عام 1967 في كتابه (organizational Intelligence) حول الذكاء التنظيمي وعرفه بأنه نشاط لمعالجة مشكلة الجمع والتجهيز والتحليل للمعلومات المطلوبة وإيصالها بعملية صنع القرار.²
- وفي تعريف اخر للباحث (PH. Baumard) في عام 1991 ، بأن الذكاء الاقتصادي لا يقتصر على فن المراقبة ، بل هو تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لغرض تحسين الاهداف التكتيكية والإستراتيجية وهو وسيلة تواصل ما بين العمل والمعرفة.³
- في حين عرفه (Henry Marter) في عام 1994 ، الذي يعمل في المحافظة العامة للتخطيط الفرنسي بأنه مجموعة منسقة من التدابير المرتبطة بالبحث والمعالجة وبث المعلومة المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة على وفق الاجراءات القانونية وتوفير الضمانات الضرورية للحفاظ على ارث المؤسسة.⁴
- في حين عرفه الباحث (H.lesca) في عام 1995 بأنه لا يقتصر على توزيع المعلومات بل يتطلب تحويلها الى فعل يحقق قيمة مضافة وقيام العملية الاعلامية للمؤسسة بالترقب والإصغاء لنقاط الضعف لغرض اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر التي ترتبط بالشكوك .⁵
- وفي عام 1997 اقترح المفكر (Golletis) تعريفاً للذكاء الاقتصادي في مقالة نشرت له في مجلة (Review Economic intelligence) على انه قدرة المؤسسات على المفاضلة الفاعلة للمعرفة والمتمثلة في قدرتها الخارجية والداخلية لغرض حل ومعالجة المشاكل التي تواجهها تلك المؤسسات.⁶

¹ _Hany M. Elshamy , « Economic Itelligence :theory and applications ,International conference of Business intelligence and knowledge economy , Al-Zoytonah university , Jordan . April ,2012,P153 .

² _ مصدر سابق ،ص 154 .

³ _ Sorin Briciu ,Florin Mihai . “Towards a new approach of economic intelligence process : basic concept ,analyse methods and international tools ” , Theoretical and applied economic December 2012 , P23 .

⁴ _مرجع سابق ، ص 24 .

⁵ _Hany M. Elshamy ,Optic ,p , 154 .

⁶ _مصطفى بودرامة ، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير جامعة سطيف ، من اعمال المؤتمر السنوي الحادي عشر ، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية العلوم الادارية 2012 ، عمان ، ص

- وقد عرفه (Claude Revel) في عام 1998 على أنه التحكم بالمعلومات وتحديد الفرص وتوقع التهديدات واتخاذ القرار للتأثير بالمحيط الخارجي وخفض نسبة الالايقين¹.
 - وفي تعريف لكل من (B. Martinet , M. Marti) عرفا الذكاء الاقتصادي في كتابهما ادارة اليقظة بأنه قدرة المؤسسة لضمان بيئتها والمراقبة المستمرة لأشعار المعنيين بالأخطار المحيطة بهم بهدف التعرف عليها والحماية من البيئة ومحيطها².
 - اما معهد دراسات الدفاع الوطني العليا في فرنسا (IHEDN) فقد عرفه في عام 2000 بأنه المنهج المنظم للخدمة الاستراتيجية للمؤسسات ، وتحسين التنافسية لتلك المؤسسات من خلال الجمع والمعالجة للمعلومات ونشر المعرفة المفيدة واكتشاف الفرص والتحديات التي تساعد في عملية دعم القرارات بأدوات خاصة مع التركيز على الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسات³.
 - يتبين من التعريف الاخير بأنه يتميز عن بقية التعاريف التي سبقت اذ يشير الى ان تنظيم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة له دور في خلق الميزة التنافسية فضلاً عن قدرته على نشر المعرفة المفيدة وليست المعلومة فقط وتركيزه على بيئة المحيط الداخلية والخارجية. في حين اقترحت (AFDIE) وهي الجمعية الفرنسية المعنية بتطوير الذكاء الاقتصادي تعريفاً عام 2001 بأنه مجموعة التدابير المنسقة لغرض جمع وتجهيز وتوزيع وحماية المعلومات التي تعطي قيمة للجهات الفاعلة بصورة قانونية لغرض اتخاذ القرار⁴.
- ومن التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريفاً شاملاً للذكاء الاقتصادي بانه : نظام لجمع وتحليل وبث المعلومات بوسائل بشرية وتقنية وبطريقة قانونية والاستفادة منها في القدرة التنافسية ، واتخاذ القرارات المناسبة ، وضمان حماية الممتلكات للمؤسسات والبلدان ، وتأثيره في المحيط الداخلي والخارجي.

ثانياً : فواصل من نشأة الذكاء الاقتصادي

إن فكرة الذكاء الاقتصادي ظهرت مع ظهور التجارة ولا سيما ظهور اقتصاد السوق وقد أوضح Fernand Braudel في العديد من الدراسات التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة من القرن 41 إلى 41 أن المنافسة في المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجمات التجارية والتجسس الاقتصادي وحتى التزوير.

¹ _ Claude Revel « Economic Intelligence an operational concept for Globalised word paper ARJ : 134 ,2010 ,p 23 .

² _ خلفاوي شمس الدين ضيات ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، جامعة عنابة ، الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد العاشر ، مارس ، 2013 ، ص 229 .

³ _ مصدر سابق ، ص 227 .

⁴ _ philipp eclerc « Issues and trends economic intelligence ” ,chapter 22 , paris university , p 20 .

كما ظهر مصطلح الذكاء الاقتصادي في الفكر العسكري الذي يعتمد على تحصيل المعلومة ثم تحليلها فبريطانيا في الفترة الاستعمارية لها كانت تحصل على المعلومات من منطقة البحر المتوسط وغير ذلك¹.
 أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان في عام 1967 من طرف Harold Wilensky من خلال كتاب بعنوان L'intelligence organisationnel فهو يعرف الذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي، تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة خزنت وأنتجت في إطار قانون.
 في عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعية (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JITRO) لإنعاش اقتصادي.
 في 1980 ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وكان لميشال بورتر، أستاذ في جامعة هارفارد، دور كبير في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي.
 في 1990 كانت بداية ظهوره في فرنسا.
 في 1992 أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) والتي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية و حماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.
 في 1994 نشر Martre تقرير بعنوان:
 « L'intelligence économique et stratégique des entreprise » .
 في 2002 أدمج " Mine fi " مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي².

وأوضحت دراسة أخرى بان التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي جاء من الفكر العسكري البريطاني في عام 1870 معتمداً على المعلومات من اجل اكتشاف نقاط الضعف والقوة للعدو وتحليل تلك المعلومات لغرض مواجهة الاخطار ، ثم تطور المفهوم داخل المؤسسات وتغير المصطلح الى ذكاء الاعمال ، والذي يعد أكثر قريباً من مفهوم الذكاء الاقتصادي ، وفي عام 1950 ظهر الذكاء الاقتصادي في اليابان ، والذي يعد اول بلد يعتمد على تبادل المعلومات من خلال (MITI) وهي وزارة التجارة الدولية والصناعة ، والتي اوضحت أساس المعرفة وقاعدة المعلومات الاولى في اليابان بمساعدة منظمة التجارة الخارجية ، وفي عام 1958 وضع الباحث (Luhn) اول مصطلح لذكاء الاعمال ، في حين قدم الباحث (Aguilar) في عام 1963 اول دراسة لظاهرتي اليقظة والذكاء ، ويعد العالم (H. Wilensky) في عام 1967 اول من وضع تعريفاً للذكاء الاقتصادي³.

1- أوسيف عماد، بومعزة محمد، " اليقظة الإستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة خميس مليانة، 2013 - 2014 ، ص 35 .

2- المرجع نفسه، ص 36

³ فيلالي اسماء / الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية _ الواقع و المجهودات _ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان 2014 - ص. 20 - 23 .

اما في الولايات المتحدة الامريكية وفي عام 1980 ونتيجة لتطور الاسواق بواسطة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد اقترح (Porter) والذي يعمل استاذاً في جامعة (Harvard) اول نموذج للذكاء الاقتصادي والذي تجاوز فيه جمع المعلومات الى مرحلة معالجة تلك المعلومات وايصالها للمعنيين وتحويل المعلومات الى ذكاء ، وان لا يقتصر على مجال المنافسة فقط بل يتعدى ذلك الى مجالات المؤسسات كافة ، اما في فرنسا فقد ظهر الذكاء الاقتصادي في عام 1990 وتطور المفهوم ليشمل مراقبة المحيط وادارة المعلومات واهميتها للمتخصصين ويعد عام 1992 اول ظهور رسمي لمصطلح الذكاء الاقتصادي في فرنسا ، وقد وضع اول تعريف عملي في عام 1994 للذكاء الاقتصادي في فرنسا من قبل العالم (H.Martre) في التقرير الصادر من المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا¹. وفي عام 2003 وضع (Salles) اربع مراحل لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي وهي ما يأتي²:

1- المرحلة الاولى : تمتد من الثمانينيات الى منتصف التسعينيات والتي تركز على العمليات والادوات والتقنيات التي وردت في تعريف الذكاء الاقتصادي مثل تعريف (Willensky) وتعريف (Marter) وكذلك تعريف (Lesca)

2- المرحلة الثانية : وتمتد خلال سنوات التسعينيات وهي تهتم بالمقام الاول باستخدام الذكاء الاقتصادي او الاستراتيجي والأهداف المنشودة منه.

3_ المرحلة الثالثة : إذ تبدأ من اواخر التسعينيات والتي برز فيها عملية تمويل الذكاء الاقتصادي والإدارة المشتركة والعمل التعاوني.

4-المرحلة الرابعة : والتي تبدأ في عام 2000 وتتضمن المفاهيم السابقة والهوية الاقتصادية لمفهوم الذكاء الاقتصادي ودوره الهجومي والدفاعي.

المطلب الثاني: عناصر الذكاء الاقتصادي ومراحله

اولاً: عناصره

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن ان نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين و المتعاملين ، لها محتواها و مجال تطبيقها . تبني عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية :

1/السياسة التنافسية : تعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص و الحصول على الاسواق في العالم . وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الاستراتيجية وتجميع الخبرات و المعلومات الخاصة³.

2/سياسة الامن الاقتصادي : ان العلاقة بين ميدان الاستخبارات و ميدان المنافسة الاقتصادية و الصناعية يعد موضوعاً مشابهاً للفترة ما بعد الحرب الباردة و الذي نعرفه اليوم ، حيث ان الخطر العسكري المباشر اصبح يتراجع ليترك المجال واسعاً لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي اصبح

¹ طباخي سناء / الذكاء الاقتصادي_ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة محمد خيضر بسكرة / مدرسة الدكتوراه للاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات الجزائر_2008 - ص16 .

² Sorin Briciu , Florin Mihai op.cit. P.23 .

³ تير رضا ، دور الذكاء الاقتصادي في ارساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير : واقعة في الجزائر ، جامعة الجزائر ، المؤتمر الدولي الخامس ص40 .

يبرز بصفة خاصة ، بما ان تحرير نشاطات العديد من القطاعات وتطوير التبادل الحر جعل معظم الدول معرضة الى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث اصبح اهم الشركاء والمنافسين يأخذون منعرجا يسميه "ادوارد لوتفاك" الجيو اقتصاد أي بعبارة اخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية وتجارية . عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الامن الاقتصادي اصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الاساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الاساسية لطاقت الاقتصادية العلمية و الوطنية . وبالتالي اصبحت الدولة تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسؤولة عن الامن الجماعي ، فالمؤسسات هي ايضا يجب ان تشارك بصفتها عنصر اساسيا في الامن الاقتصادي الوطني في حماية و متابعة مصالحها الخاصة المشروعة¹.

3/ سياسة التأثير: وخاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم و المعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي " Lobbying " والذي هو التأثير على القرار السياسي و الاقتصادي بشرح ضرورة وايجابية قانون ما او خطورته و سلبياته ، ولقد اصبح العمل الضغطي يدرس في المدارس الكبرى و الجامعات حيث قامت للجنة الاوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية . فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد ان تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الاخرين وتحديد الحكم السياسي².

وينحصر مجال الذكاء الاقتصادي خصوصا في الاسواق التي تعتبر مصدرا للقيمة المضافة ، بل ويتعدى الامر ذلك لان تكون مصدرا للتأثير و القوة .ومن امثلة ذلك :مشاريع الطيران و الفضاء ، التسلح ، الطاقة ، صناعة الادوية ، الجينات الشبكات الاتصالية ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الامن ، ذلك ان هذه المشاريع لتحكمها قاعدة السعر ونوعية المنتج و الخدمات التابعة ، لكن يتجاوز الامر ذلك لان تكون الموافقة والمساندة السياسية للدولة العامل الحاسم في الحصول عليها .

ثانيا : مراحل الذكاء الاقتصادي³

ان اول مرحلة لنشاط الذكاء الاقتصادي هي تحديد الحاجة للمعلومة ، حيازة المعلومة ، معالجتها ، بثها ، واستعمالها .

ويمكننا عرض اهم مراحل الذكاء الاقتصادي فيما يلي :

1- تحديد الحاجة الى المعلومة :

وهو امر ليس صعب في اغلب الحالات ، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة ، وإنما يكفي في اغلب الحالات ان نطلب بمهارة : ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها ؟ وهو ما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المنظمة .

2- جمع المعلومة:

¹ جمال الدين سحنون ، فاضل عبد القادر ، الذكاء الاقتصادي وامن الدولة الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، يومي 17 و 18 افريل 2006 ، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ، ص 1215 ، 1216 .

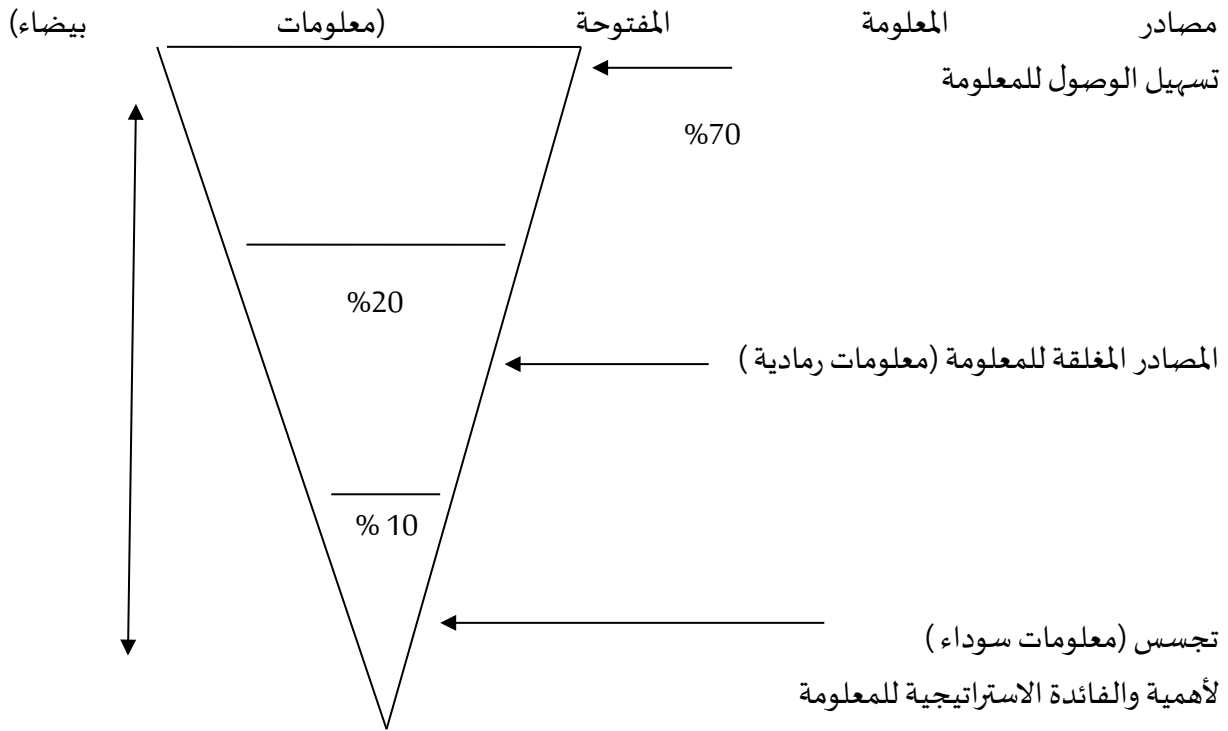
² مسعود ديلي ، الذكاء الاقتصادي و العمل الضغطي : الحروب الخفية ، جريدة لقدس ، السنة العشرون العدد 6021 الخميس 27 /نوفمبر 2008 .

³ د . عبد الرزاق خليل ، احلام بوعبدلي ، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الاعمال" ، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، الاردن 27-28 افريل 2005 ص 10.9 . 8 .

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

- مصادر رسمية: وتحتوي اساسا على:
 - الصحافة.
 - الكتب.
 - وسائل الاعلام.
 - بنوك المعطيات والاقراص المضغوطة (CD ROM).
 - مصادر المعلومات الرسمية.
 - مصادر غير رسمية: ان اهم ما يميز هذه المصادر ان المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، يجب ان يبقى على اتصال، ان ينتقل، يضيع الوقت ... الخ حتى يحصل على ذلك، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:
 - المنافسين في حد ذاتهم.
 - الموردين.
 - مهمات وأسفار الدراسة.
 - المعارض.
 - الطلبة المتمرنين.
 - المصادر الداخلية للمنظمة.
- والشكل الموالي يبين لنا بمختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المنظمة:

الشكل (10-II) مختلف مصادر المعلومة



المصدر : حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الاعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، العدد02/2012.

ويقصد بمصادر المعلومات المفتوحة مجموعة المنشورات الاحصائية الرسمية و الصحف و البرامج الاذاعية والمنشورات التجارية ، اما المصادر المغلقة للمعلومات فتمثل التقارير و البرقيات من السفارات و القنصليات و المعلومات السوداء (السرية) والتي يتم الحصول عليها من دون موافقة من حكومات اجنبية تأتي من الاقمار الصناعية ، من اسرار سرقت من قبل احد الرعايا الاجانب¹.

_ يقال انه عادة ما تكون المعلومات المتحصل عليها والتي تتم معالجتها في اطار نشاطات الذكاء الاقتصادي لا تطرح أي اشكال قانوني خاص لان الامر يتعلق بمعلومات مفتوحة إلا ان هذه النظرة للموضوع تعد ناقصة لأنه يجب الاخذ بعين الاعتبار حرية استعمال المعلومة (تعارض المعلومة المفتوحة مع المعلومة المغلقة أي السرية) . لكن يجب الاخذ بعين الاعتبار حرية استعمال المعلومة ، فمن وجهة النظر هذه توجد معلومات مفتوحة (بمعنى الدخول اليها غير محدودة) والتي من خلالها يمتلك منتجها وأصحابها حقوق خاصة (الحماية عن طريق حقوق التأليف ، الملكية الصناعية ، الحماية التعاقدية بنود السرية) او التي بعض استعمالاتها يمكن ان تكون محل عقوبات عن طريق تدابير قضائية خاصة ومن تم فان المعالجة غير المسموح لأي معلومة مفتوحة يمكن عدها مساسا بإرث المؤسسة .

¹ <http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/Economic-Intelligence.html> ,15/03/2020,15.30h.

_ ان تطور ممارسة الذكاء الاقتصادي يفرض على كل المؤسسات مضاعفة تدابير الحذر فيما يخص حماية ارضها المعلوماتية عن طريق معرفة واستعمال كل المصادر القانونية المتاحة لهذا الغرض و تسخير كل الوسائل البشرية ، المعلوماتية و التنظيمية .

3- معالجة المعلومة :

ان معالجة المعلومة هي اساس الذكاء الاقتصادي ، فهذا الاجراء يعتمد اساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل . وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المتحصل عليها من اجل تحليلها بشكل متجانس . وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة اساسية لإجراء المعالجة . فهي تعطي صورة تحليلية ، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق .

ونعلم ان ما يواجه افراد المنظمة اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة وهو ما يتطلب العمليات التالية :

- التقييم .
- فرز المفيد منها من غير المفيد .
- تحليل .
- تحويلها الى شكل مناسب .

4- بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار :

ان الخطوة الموالية للخطوات الثلاث السابقة هي اعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة .

ان كل العمليات السابقة ، تحديد ، جمع ، ومعالجة المعلومة ، يكون بدون فائدة اذ لم يتم بث هذه المعلومة و ايصالها لمتخذي القرار بالمنظمة . فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا اذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد ، للشخص الذي يستخدمها .

تكلف المعلومة كثيرا ، لذلك يجب توفيرها للذين يحتاجون لها من اجل استخدامها .

ان بث المعلومة اذا يشكل خطوة اساسية لإجراء الذكاء الاقتصادي ، بشرط ان تستخدم بذكاء وحذر .

ويعتبر بث المعلومة غير كافي ، بل يجب ايضا تحويل هذه المعلومات الى فعل حتى تحقق قيمة مضافة فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب ان يكونوا قادرين على اقناع الاخرين بالعملية ، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة .

_ فإذا لم نفهم ما هي احتياجات طالب المعلومة ، فإننا نكون قد اضعنا اهم عنصر في الذكاء الاقتصادي

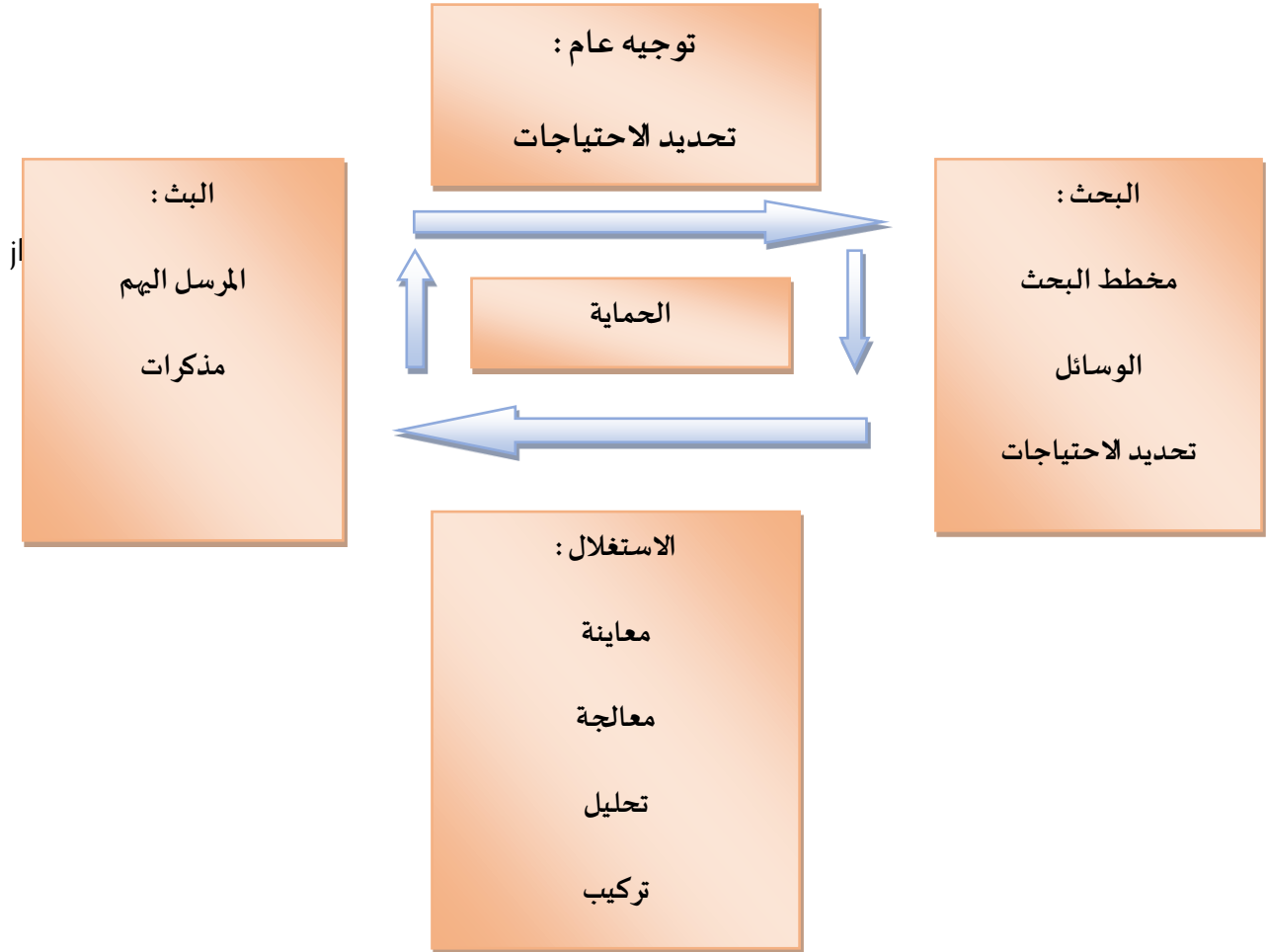
_ ان لم يكن لدينا مصدر موثوق ، فلا داعي للمواصلة ، فالمصادر رديئة النوعية تؤدي الى تشوش في المعلومات ، وهو ما يعقد عمل التحليل ، اما اذا كانت المصادر موثقة فهي تسهل اكثر عمل التحليل .

_ التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال .

_ المعلومة التي لا يتم بثها وإعلانها لا تفيد في شيء ، و التغذية الراجعة تبين لنا ما اذا كانت المعلومة قد ادت الى تلبية رغبة المستعمل ام لا .

_ يجب الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية و الاستراتيجية و حمايتها ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل التالي

الشكل رقم (11-11): بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار.



المصدر: تير رضا ، دور الذكاء الاقتصادي في ارساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير : واقعة في الجزائر ، جامعة الجزائر ، المؤتمر الدولي الخامس، ص16

المطلب الثالث : أهمية الذكاء الاقتصادي واهدافه

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

أولا :أهمية الذكاء الاقتصادي

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

1.

وعليه فإن الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى الاستمرار والبقاء انطلاقا من استغلال المعلومات وانطلاقا

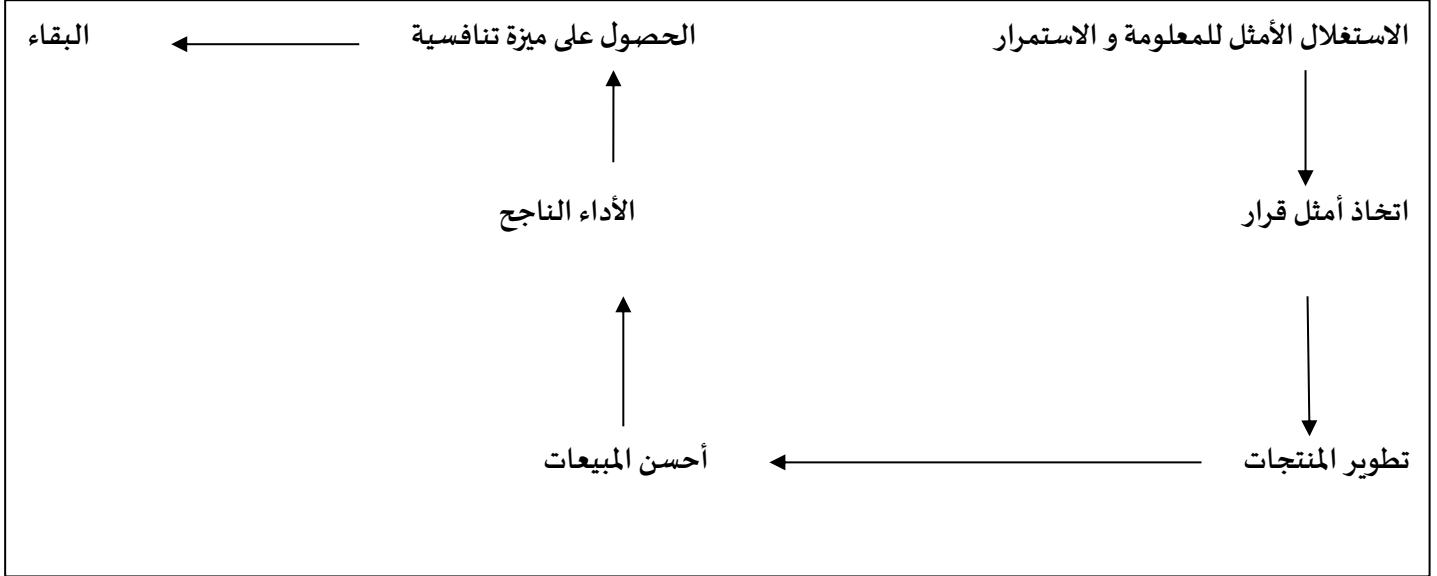
من الشكل الموالي²:

1 Bruno martinet-yves-Michel marti, "l'intelligence économique ;les yeux et oreilles de l'entreprise "édition organisation, paris-p 13-15.

Baumard ph, stratégie et surveillance de environnement conenrrentils massons ,1991 ,p12

2حليمي لامية ، " دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :دراسة حالة مؤسسة يسرت لأشغال البناء"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس ، 2009 ، ص 86

الشكل رقم (II-12) : سيورة اهمة الذكاء الاقتصادي



إذ أن مقرر أو رئيس المؤسسة بحاجة إلى معلومات إستراتيجية تتعلق بأعماله من أجل:

- معرفة موقعه في السوق .
- تعريف و تحديد نقاط قوته و ضعفه .
- اكتشاف الفرص.
- تسيير إستراتيجية تطوير المؤسسة .
- إطلاق منتجات و خدمات جديدة .
- التموّج في أسواق جديدة .
- التكيف مع تطورات محيط و بيئة المؤسسة .
- عقد الشراكات .
- تنمية و تطوير تأثيره .
- الحصول على مزايا تنافسية .

إذن الذكاء الاقتصادي يتحكم في المعلومة في إطار قانوني "الضغط، اتصالات التأثير، استعمال الانترنت..." و يجعلها كأساس يدفع بالمؤسسة إلى الرقي و الاستمرار.

¹ Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009, pp (5-7), voir :c.asselin.free.fr,30/03/2020,17 :00h.

المعلومة عامل أمن و حماية للمؤسسة:

حماية المعلومة هي رأس مال من أجل تطور و استمرار المؤسسة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال والتواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية من أجل:

أ - العمل بكل ثقة مع شركائها و مساعدتها داخل المؤسسة و مع شركائها خارج المؤسسة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة و الإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية و التي تكوّن سياسة أمن المؤسسة و هي:

- جرد المخاطر و التهديدات المحتملة .
- حماية النظام المعلوماتي و المعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاص ب " المحاسبة، المشتريات، التسويق..."، ملفات الزبائن، المنتجات الجديدة...)
- وضع وسائل مادية للحماية الفعالة .
- إدخال بنود سرية داخل عقود العمل .
- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة .
- الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع .

ب - الترابط المنطقي و الواضح بين الأفكار حول النشاطات و المشاريع و الاستراتيجيات.

ج - القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين طرق غير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التزوير...)

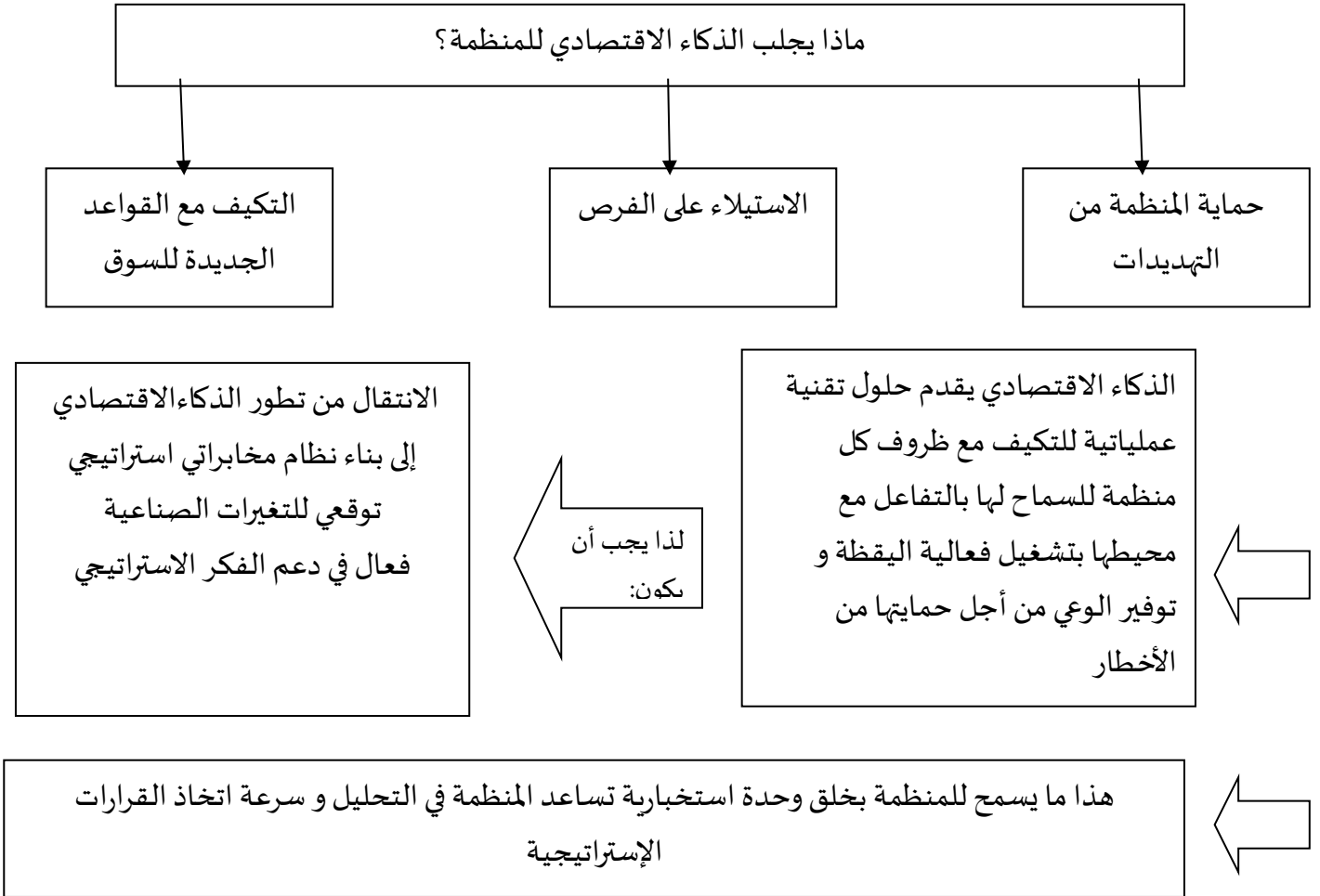
مما سبق يمكن القول أن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي (المنافسة) و الدفاعي (الحماية).

فالأول يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبر عن قدرتها على السبق و التفاعل و الحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذ المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات و إنما الوصول إليها قبل الآخرين، فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين، و لكن أيضا إبعادهم إذا أمكن ذلك.

أما الثاني: يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها و توقعات شركائها و وزبائنها و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.

و يمكن التعبير عن الأهمية و الفائدة التي يجلبها الذكاء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (II-13) أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة



Source : Nabila Sahnoune, introduction à la démarche d'intelligence économique dans l'entreprise , Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger, Hôtel_ El Aurassi , Algérie, le 23/12/2008, p03

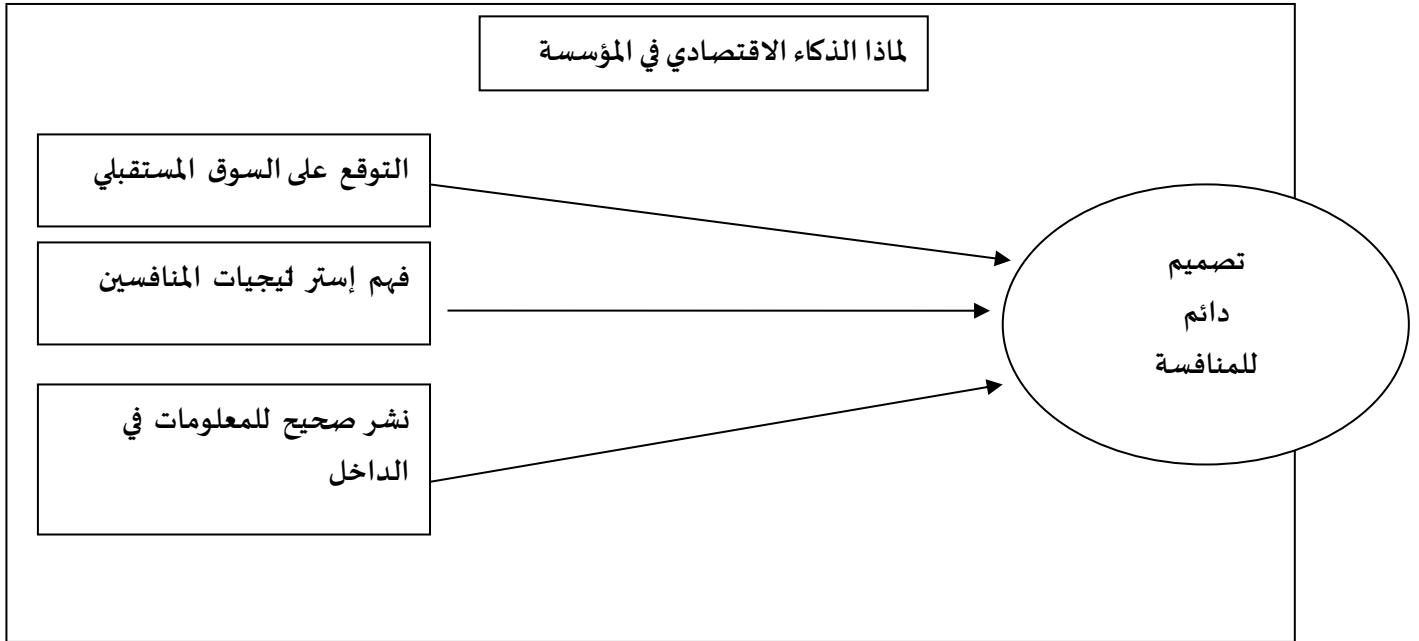
من خلال الشكل نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة، من خلال جانبه الهجومي و الدفاعي كما ذكرنا سابقا، فالذكاء يسمح من خلال جانبه الهجومي بترقب الفرص المتاحة في محيطه و الاستيلاء عليها، و التكيف مع قواعد السوق الجديدة نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، أما من خلال الجانب الثاني أي الدفاعي فهو يعمل على توفير الحماية و الأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتسرب المعلومات، التجسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها....

ثانياً: أهداف الذكاء الاقتصادي

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

- تحسين تنافس المؤسسات هو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي .
 - حماية إرث المؤسسات والتحسين الدائم لها بواسطة أنشطتها التالية¹ :
 - توقع السوق المستقبلي.
 - فهم ومعرفة استراتيجيات المنافسين .
 - نشر صحيح للمعلومات في داخل المؤسسة .
- والشكل التالي المقترح من طرف " جاك ولياك "² يوضح أهداف الذكاء الاقتصادي في المؤسسة.

الشكل رقم (II-14): لماذا الذكاء الاقتصادي في المؤسسة ؟



Source : français Jakobiak, L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre system d'intelligence économique, 2 eme édition, édition organisation, paris, 2001, p 86.

¹ Français JAKOBIK, " L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre system d'intelligence économique " , 2 eme édition, édition organisation , paris , 2001, p 85.

² المرجع نفسه ، ص 85 .

المبحث الثاني : جو لب الذكاء الاقتصادي .

بعد إعطاء نظرة حول الذكاء الاقتصادي والتعريف الجيد له، سوف يتم الإلمام بمختلف جوانبه وهذا من خلال إبراز وظائفه ووسائل تجسيده في المؤسسة، إضافة إلى مختلف الأشكال التي يمكن أن يأخذها الذكاء في المؤسسة وابرار مختلف المراحل التي يمر بها

المطلب الأول: وظائف الذكاء الاقتصادي

يختص هذا المطلب بتبيان مختلف وظائف الذكاء الاقتصادي، والوسائل الممكنة من أجل التفعيل الجيد لها. وسنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين¹.

لقد قدم تقسيما لوظائف الذكاء الاقتصادي ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(II-15): وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	النشاط الزائد proactive
	التنسيق Coordination
	Sécurité
	الحماية protectif

¹ فيلالى أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجز لرية: الو قع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، 2013. 2014. ص 28.

اليقظة الاستراتيجية	التعرف على الحاجات و المعلومات connaître les besoins
	التنسيق والاتصال Animation et communication
	التحليلية و التركيب Analytique et
	الاعلام الالي (الاعلامية) Informatique
	التوقعية Aviticipotive

المصدر: فيلالي أسماء، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجز لرية: الواقع و المجهودات"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، 2014، 2013 ص 28 .

اليقظة بنفسها بالتالي و اليقظة مع مشتركة الاقتصادي للذكاء ووظائف عدة ملاحظة يمكن الشكل هذا خلال ومن اليقظة، الحماية، :هي الاقتصادي الذكاء ووظائف أن أخرى بصفة القول يمكن الاقتصادي إذ الذكاء من جزء السابق¹ الشكل عليها في المنصوص للوظائف مختصر شرح يلي وفيما الز لئد، النشاط التنسيق،

- الوظيفة التوقعية: عن طريق الانتباه الجيد لما يحوي في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات واغتنام الفرص وكسب الوضعيات المستقبلية.
- وظيفة التنسيق و الإتصال:الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعمة والمحللة والمركبة من أجل إعطائها أكبر قيمة او استغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
- الوظيفة التحليلية و التركيبية:أي تحليل المعلومات المجمعمة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

¹ فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

- وظيفة الإعلام الآلي: هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيها أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات.
 - وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات: من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار.
 - وظيفة الحماية: وظيفة نجدها بين اليقظة والذكاء ونعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية¹.
- الوظائف السالفة الذكر ووظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء غير أن الذكاء الاقتصادي يشمل على وظائف أخرى :

- وظيفة التنسيق: الذكاء يعمل على التنسيق بين الإستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينهما.
 - وظيفة الأكثر نشاطا: الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى الفائدة وقيمة أكبر للمعلومات. الجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.
- أما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير فالتأثير أو جماعات الضغط هو أداة إستراتيجية لمؤسسات من أجل مواجهة عوامة الأسواق.²

المطلب الثاني: وسائل تحليل الذكاء الاقتصادي

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي حيث أدى إلى التزايد السريع في عدد الحواسب الآلية و طرائق جميع المعلومات والتحليل التي تبقى الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات عامة كانت أو خاصة ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي يمكن ذكر نموذج فولد " Fould 1955 " يضم هذا النموذج ست أدوات التحليل التنافسي والإستراتيجي وهي على التوالي.

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

البانشار كينغ **Banchmarking**: تقنية تتمتع بالتعرف على محددات الكفاءة العالمية للأحسن المؤسسات العالمية في نفس قطاع النشاط وتطبيق ما يستخلص من دروس.

تحليل الإستراتيجية المستقبلية: محاولة معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الإستراتيجي باسم " Swot " وتتم نتائج هذا التحليل بتحديد توجه الاستراتيجي ومحاولة أولية للتدخل.³

¹مرجع نفسه، ص 29 .

² فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ محمد سنتوح، مراد علة، مداخلة بعنوان: "المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي"، المؤتمر العلمي السنوي الأول الدولي للذكاء الاقتصادي "الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي"، 22 ، 23 أبريل 2014 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، ص 17.

توقع الإستراتيجية التنافسية: يقترح نموذج Fould تحليل القوى المحيطة لمؤسسة وهي على التوالي:

اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغييرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم وأحياناً الزبائن) نمو عادات الاستهلاك.

توقع إدخال منتج جديد: يقترح فولد في هذا الإطار ما يسمى time lining النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتج وتحليلها.

تحليل التكاليف: ويعتمد المحلل أساساً على الميزانية كأداة تحليلية ويتمثل العنصر الأساسي هذه المقاربة على التركيز على العوامل الحرجة، كإشراء المعدات، البيانات، التجهيزات والتكاليف الإدارية.¹

إن هذا التحليل كما يتضح من خلال مراحله يعتمد على جانبين: التحليل الداخلي للمؤسسة قصد معرفة نقاط قوتها وضعفها، والتحليل الخارجي للبيئة المحيطة بها من أجل معرفة كل جديد في كل قطاع، سواء عن المنافسين، السياسة، التكنولوجيا، سلوكيات المستهلكين.... ولكن وكما ذكرنا سابقاً هذا ليس النموذج المثالي وإنما واحد من بين عدة نماذج أخرى.

المطلب الثالث: أعوان وأشكال الذكاء الاقتصادي

من خلال هذا المطلب سوف يتم ذكر أعوان الذكاء الاقتصادي ومختلف المراحل التي يمكن أن يمر بها.

أولاً: أعوان الذكاء الاقتصادي

بما أن دراستنا القائمة متعلقة بالمؤسسة فإننا سنقوم بذكر الأعوان الاقتصادية الخاصة بالمستوى القاعدي فقط (المؤسسة) وهم عبارة عن ثلاث أعوان²:

1- المقرر: وهو الذي يستطيع تعريف المشكل وتحليله ووضع في شكل مخاطر وتهديدات يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة، فهو يعرف احتياجات مؤسسته، أشكال واحتمالات المخاطر والتهديدات الممكنة.

2- اليقظ: هو الشخص الذي يختص بمنهجية جمع وتحليل المعلومات، هدفه الحصول على دلالات أو معلومات ذات قيمة مضافة يستطيع المقرر الاعتماد عليها. بعد انتهاء المقرر من تصور المشكل فإن اليقظ عليه ترجمته في شكل معلومات يجب جمعها والتي تعتبر ضرورية في تعداد الإشارات، كما أنه على اليقظ أيضاً أن يعرف مصادر المعلومات الملائمة واستعمال خبرته من أجل الحصول عليها لأنه لا يمكن الحصول على كل المعلومات الملائمة في مصدر واحد، ومن أجل النجاح في هذه العملية عليه تصفية قاعدة معلومات المؤسسة التي تعتبر أكيدة وصالحة، ولكن عليه إدراك أن ليس كل المعلومات ضرورية للمشكل بصدد الدراسة.

3- الزبون: هو المستعمل الأخير للنظام، يستطيع أن يأخذ دور المقرر أو دور اليقظ، يتم تعريف هذا المستخدم عن طريق مستوى النظام الذي يتفاعل معه.

وفي مرجع آخر نجد أن أعوان الذكاء الاقتصادي هي كالتالي:

مهما كان (les décideurs) المقررون، (les experts) الخبراء، (les observateurs) الملاحظون

¹ محمد سنتوح، مراد علة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² Babajide Afolabi, Odile Thiery, Journée sur les systèmes d'information élaborée, système d'Intelligence

Economique et paramètre sur l'utilisateur : application à un entrepôt de publication. île Rousse 2005. P4 voir :

http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22_afolabi.pdf, 01/04/2020, 15.00h.

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

الشكل رقم (II-16) الأعوان الوظيفية للذكاء الاقتصادي.

Les observateurs
 الملاحظون

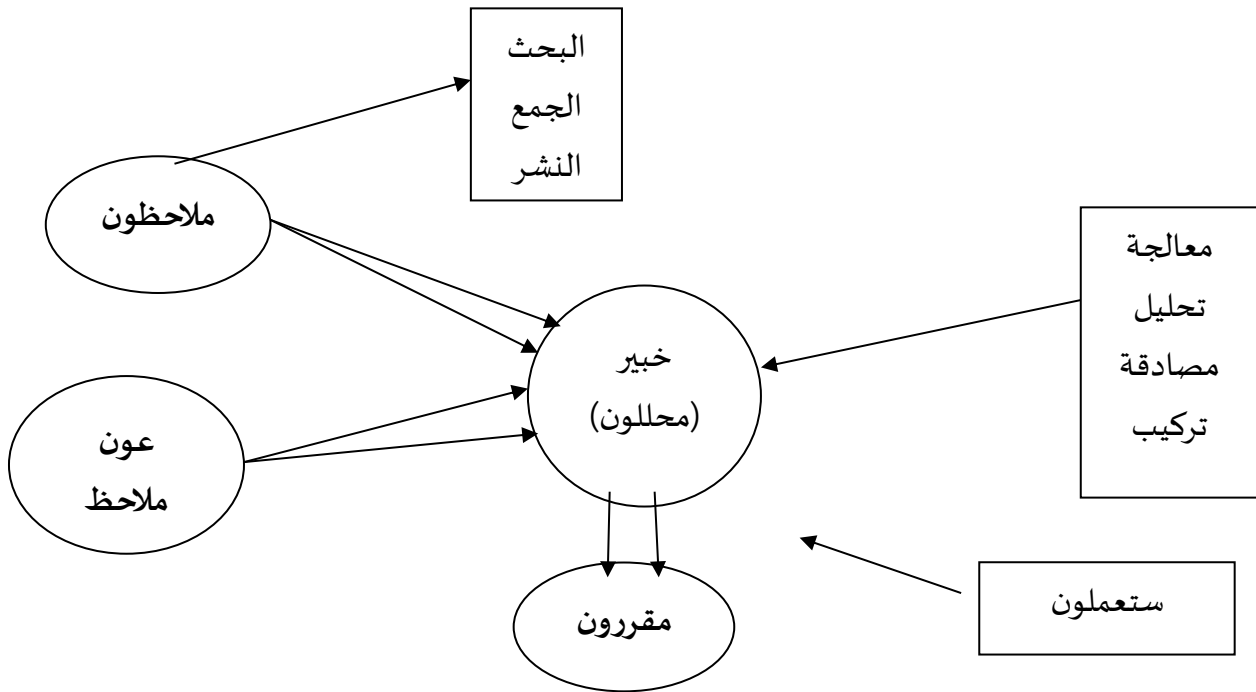
Les experts
 الخبراء

Les décideurs
 المقررون

Source: F. Jakobiak, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, édition organisation, Paris 2004, p 88.

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

الشكل رقم (17-11) شبكة أعوان الذكاء الاقتصادي



Source: F. Jakobiak, l'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, édition organisation, Paris 2004, p 88

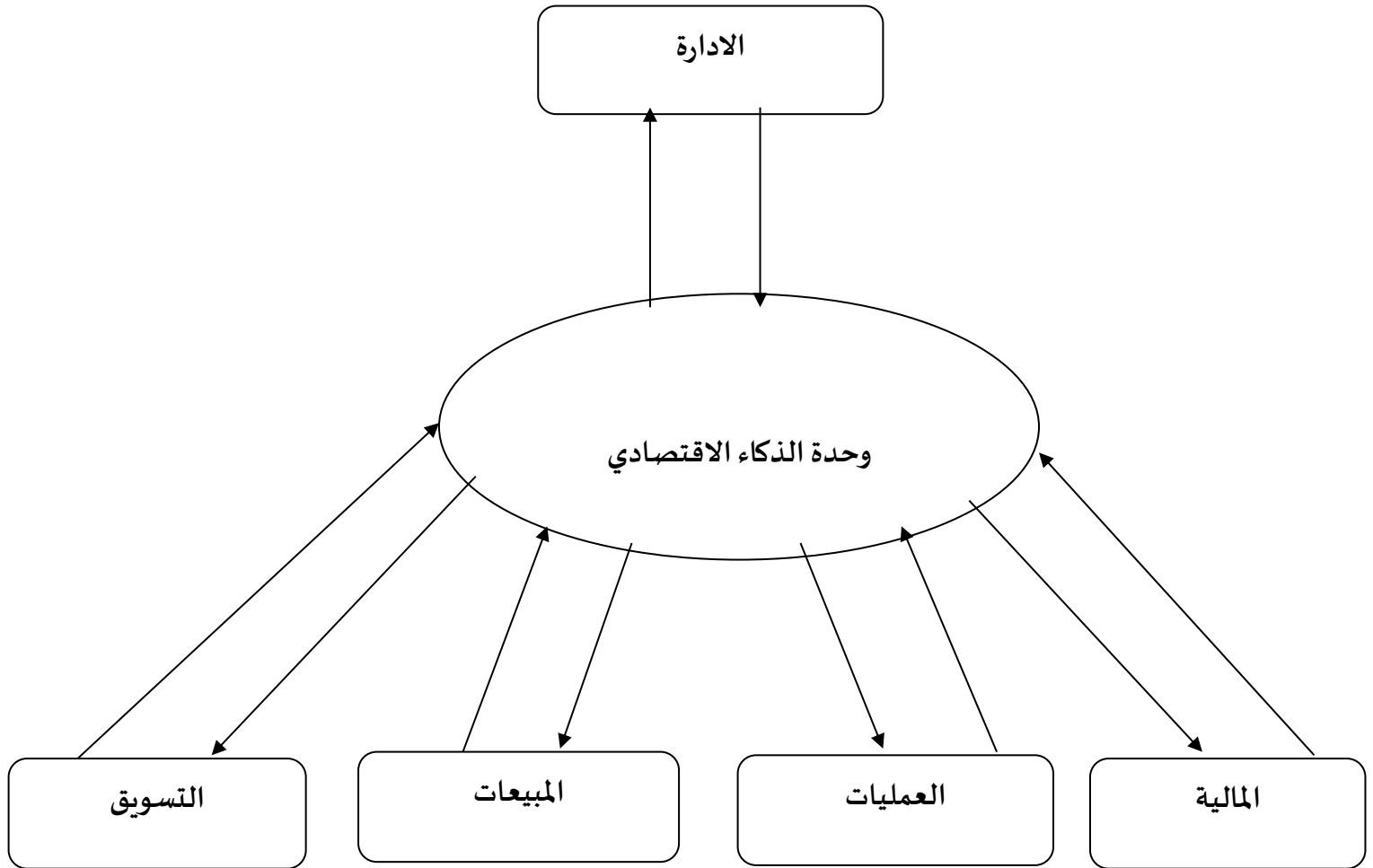
من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تحديد وظيفة كل عون، كما أنه توجد علاقة بينهم و هذا ما يزيد من فعالية نشاط الذكاء الاقتصادي حيث الملاحظون يعملون على الجمع و البحث ثم نشر المعلومات للخبراء المحللون الذين يعملون هم بدورهم على معالجتها، تحليلها، المصادقة عليها و من ثم تركيبها و في هذا الإطار قد يحتاج الخبراء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

ثانياً: أشكال الذكاء الاقتصادي

إن الذكاء الاقتصادي يأخذ عدة أشكال في المؤسسة نذكر¹:

¹ Intelligence Economique ;un guide pour débutants et poéticiens p 33.Http//
www.google.madrimasd.org/queesnadrimasd/so....:02/04/2020,11:00h

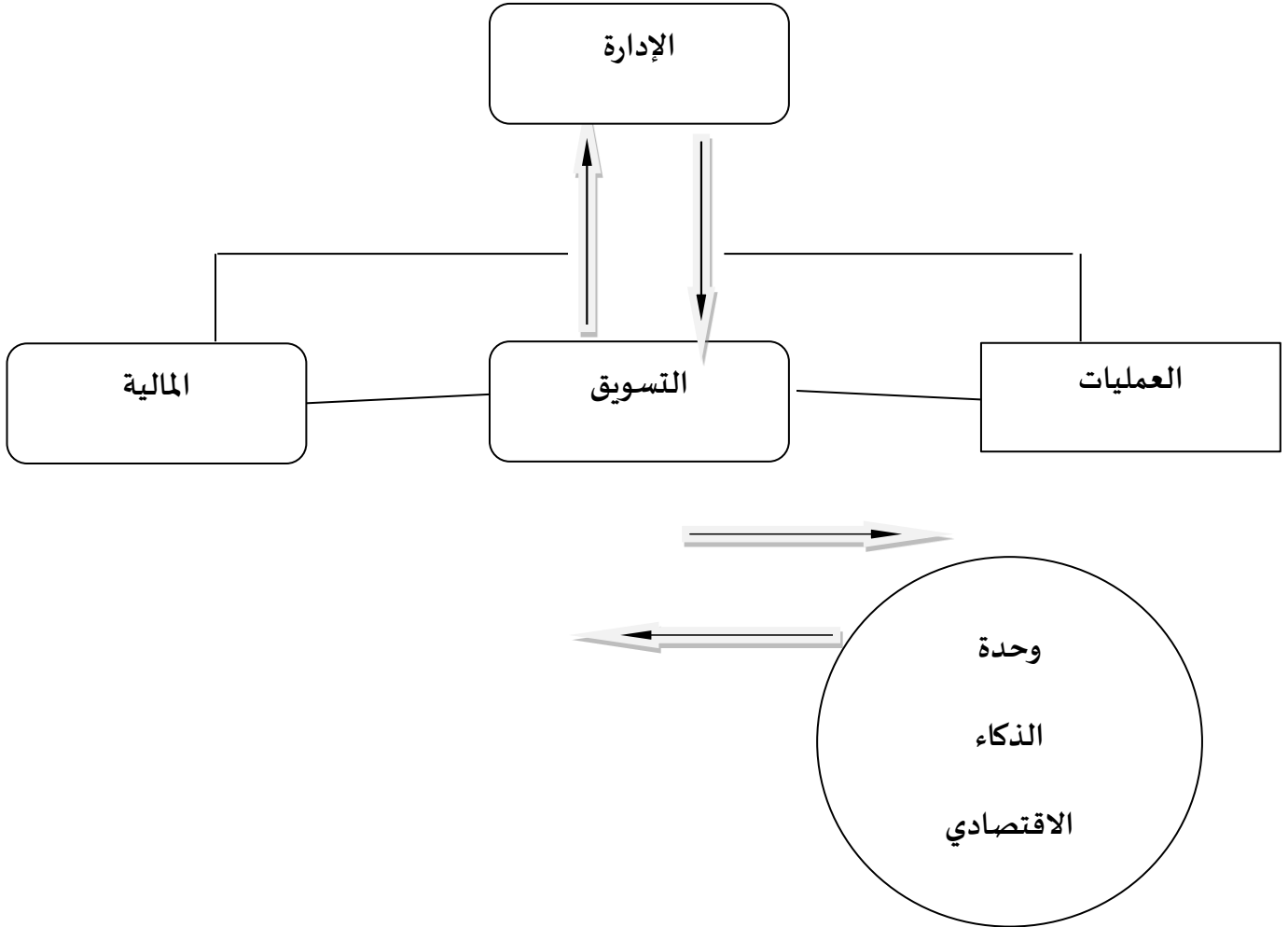
الشكل رقم (18-II) : مصلحة الذكاء الاقتصادي بحث سلطة الإدارة العامة



Source : Intelligence ; un guide pour débutant et proticiens, p 33.

نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن وحدة مستقلة لها علاقة مباشرة مع مختلف مصالح المؤسسة والإدارة العامة، أي التعامل يكون دون وسيط وعراقيل بل يتم بصفة مباشرة.

شكل رقم: (19-II) خدمة الذكاء الاقتصادي من خلال وحدة عملياته

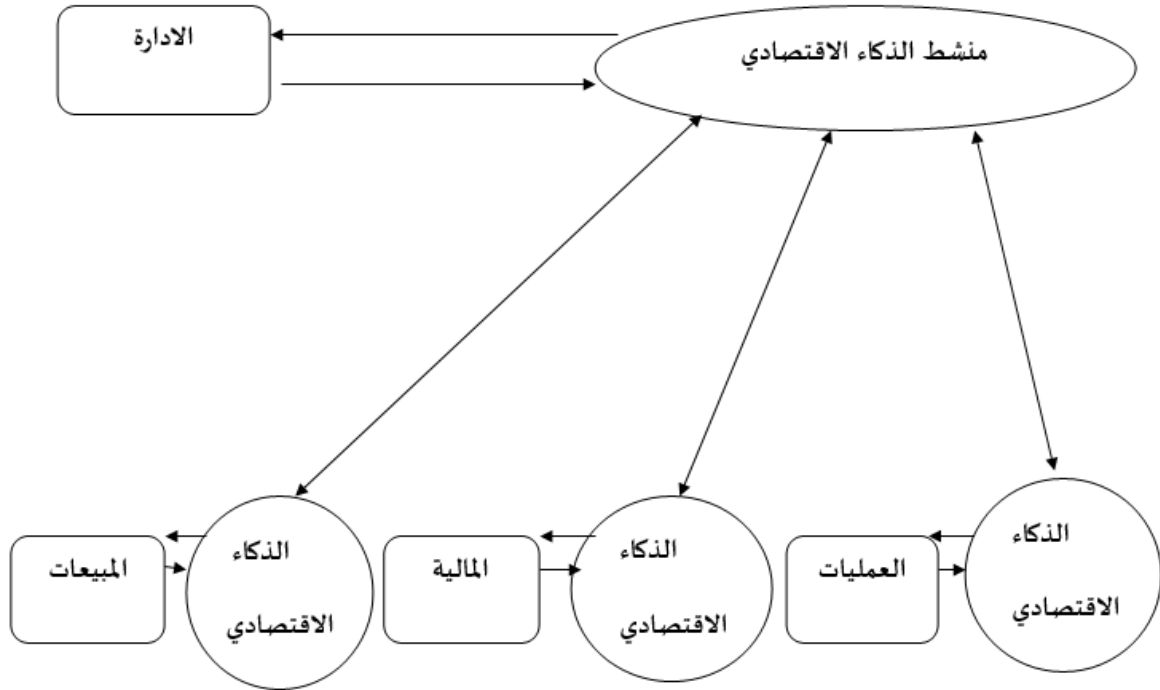


Source : Intelligence Economique ; un guide pour débutant et praticiens, p33.

نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يتعامل بصفة خاصة مع مصلحة التسويق لاعتبارها عصب المؤسسة والرابط بينها وبين الزبون والتي بدورها لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة ومع مختلف المصالح الأخرى للمؤسسة.¹

¹ Intelligence Economique; un guide pour débutant et praticiens, p33 .

الشكل رقم (II-20) : وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة

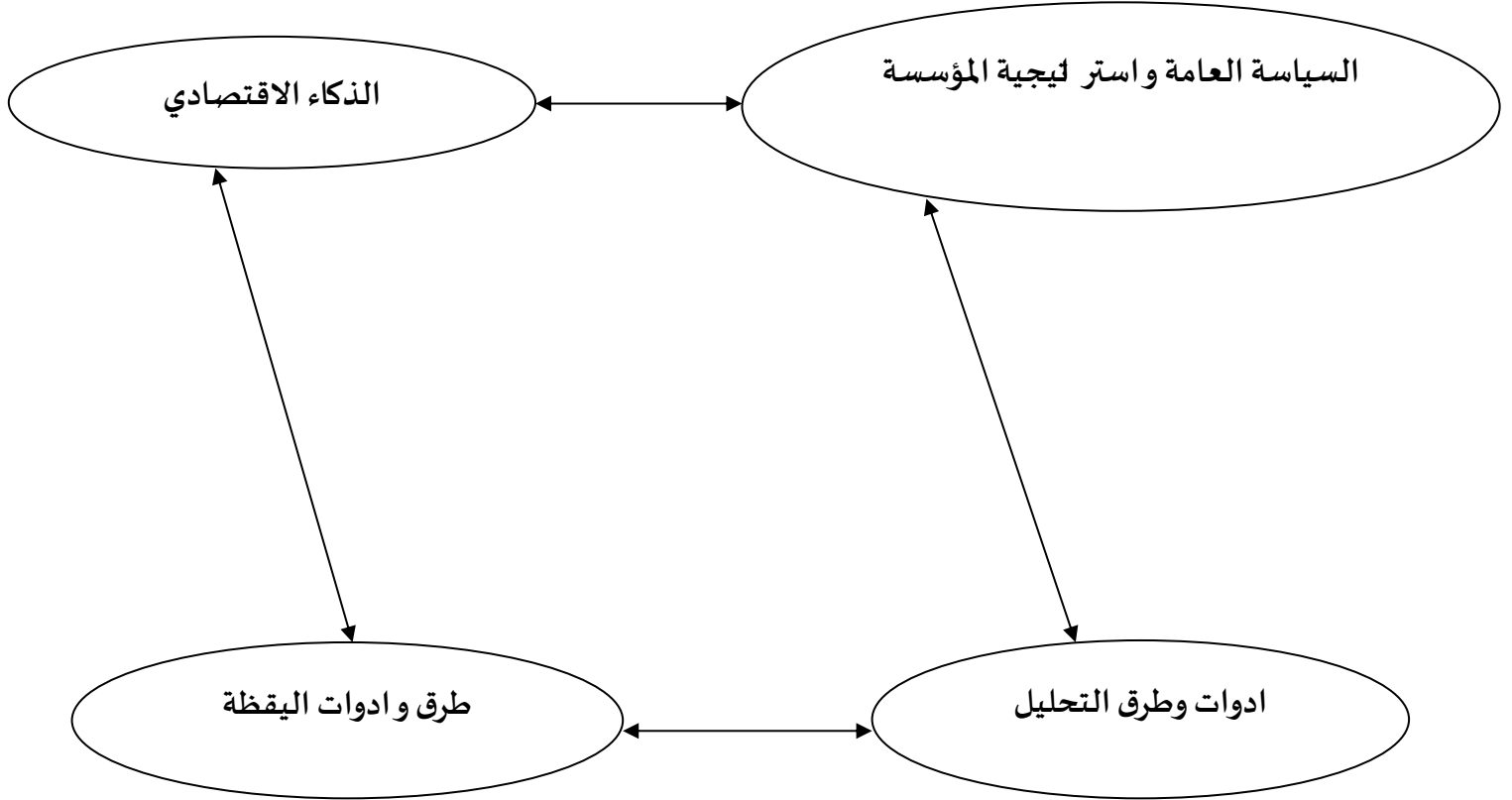


Source : Intelligence Economique ; un guide pour debutant et praticiens, p34.

نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي موزع على مختلف مصالح المؤسسة أي لكل منها وحدة ذكاء خاصة يتحكم فيها الفرع الكبير والذي هو منشط الذكاء الاقتصادي والذي يختص أيضا بالإدارة العامة.¹ وهناك وضعية أخرى للذكاء الاقتصادي وهي عبارة عن إجابة للسؤال التالي: في المؤسسة أين يتموقع الذكاء الاقتصادي؟

¹ Intelligence Economique ; un guide pour debutant et praticiens, p34.

الشكل رقم (II-21): موقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة



Source: L'intelligence économique, un disposition de gestion de l'information stratégique ,conférence club Idée clussi Râble 13 Octobre 2010 clusif,clusir p 13 voir : http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/uplood/... 15/04/2020,14:00h.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو من اختصاص السياسة العامة للمؤسسة التي تقوم بتحديد طرق التحليل الإستراتيجي وتحديد سياسة الذكاء الاقتصادي، هذا الأخير بصفته يعمل على تحديد طرق وأدوات اليقظة التي يجب أن تتواجد بكل مديريات المؤسسة، من أجل أن تجمع كل منها المعلومات المتعلقة بمجالها، وتيقظ للبيئة المحيطة بها، وبالتالي نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يتموقع في قمة هرم المؤسسة أي ضمن السياسة العامة للمؤسسة.¹

¹ L'intelligence économique, "un disposition de gestion de l'information stratégique" conférence club IEde clussi RbA,le 13 Octobre 2010 clusif,clusir p 13 voir : http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/uplood/... 15/04/2020,14:00h..

المبحث الثالث : مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

اغلب مؤسساتنا هي مطالبة بوضع نظام الذكاء الاقتصادي من اجل كفاءة احسن وتواجد اكثر فعالية على مستوى السوق العالمي الذي تزيد تنافسية اكثر فأكثر .

ضرورة مواكبة المنافسة العالمية يكون عن طريق الاعتماد على الذكاء الاقتصادي ، الذي اصبح مرحلة يجب تعديلها في المستقبل القريب جدا ، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الاول : اسباب تبني الذكاء الاقتصادي وشروط فعاليته

من خلال هذا المطلب سنذكر مختلف الاسباب التي ادت الى اعتماد الذكاء الاقتصادي ، و الوسائل و الادوات الواجب تسخيرها من اجل تفعيله

اولا : اسباب تبني الذكاء الاقتصادي¹

في الاونة الاخيرة بدأت المؤسسات بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل المعرفية من اجل تحسين كفاءتها وفعاليتها ، من احسن و اهم هذه الطرق تبنيها نظام الذكاء الاقتصادي ، ومن الاسباب التي دفعت الى تبني هذا النظام نذكر مايلي :

الانتقال الى اقتصاد السوق : ان من اهم الاسباب التي تدفع الى اعتماد اسلوب الذكاء الاقتصادي هو انتقالها الى اقتصاد السوق الذي يترجم بانفتاح السوق على المنتجات و الاستثمارات الاجنبية ، ارتقاء مؤسسة المعلومة و اقتصاد المعرفة ، هذا مايفرض على الاقتصاد حراسة فعالة للمحيط الوطني العالمي عن طريق جمع ، استغلال ، و بث المعلومة ، ويمكن اعتبار هذا السبب هو المسبب الرئيسي الذي يجر تحته عدة اسباب اخرى :

سرعة التطورات التكنولوجية و العلمية و التقنية : التي تفرض على المؤسسة استعمال التكنولوجيات الجديدة و التي اهمها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تشمل الانترنت ، الهواتف النقالة ، الحواسيب السريعة اضافة الى تطور استخدام الاعلام الالي وغيرها من التقنيات الحديثة .

فالثورة التكنولوجية هي نقلة نوعية في استخدام و تطبيق معطيات العلم في كل ميادين الصناعة ، اذ خلقت قدرة غير محدودة على امتلاك العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها ، واسترجاع المعلومات و السيطرة عليها ، وتخزينها بكميات هائلة ، وتحديثها و الاستفادة القصوى منها باعتبارها من بين اهم موارد المنظمة ، فقد غيرت التقنيات الجديدة التي افرزتها الثورة التكنولوجية بشكل جوهرى حياة الانسان وعالم الاعمال ، مثلما غيرت شكل ومضمون العملية الادارية .

تغيير طبيعة البيئة : ومن اهم خصائص البيئة الجديدة .²

¹ سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الادارية ، دار البازوري العلمية ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن 1998 ص 48 .

² بلعزور بن علي ، دور البيقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر ، الملتقى الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف 09 نوفمبر 2010 ص 15 _ 16 .

تغيير الطلب : ان انتقال الطلب من الطلب المبني على المنتج الى الطلب المبني على الوظائف المتعلقة بالمنتج يفرض على الصناعات ايجاد مهارات جديدة و قدرات جديدة للمحافظة على التحكم في نشاطها الاساسي .

- اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الاوروبي .
- الدخول الى المنظمة العالمية للتجارة .
- القوانين الجديدة لنشاط العولمة .
- الحاجة الى التكيف مع قواعد السوق الجديدة .
- حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية الناتجة عن المؤسسات المتضررة من الازمة المالية و التي هي في بحث مستمر عن الفرص في البلدان النامية التي لم تتأثر بهذه الازمة .
- البحث عن الفرص من اجل استغلالها .
- توفير الحلول التقنية العملية التي تسمح للمؤسسة بالتفاعل مع محيطها عن طريق القدرة على اليقظة ، الضغط على السلطات العمومية مع ادراك المخاطر التي تترصدها .

رفع الحواجز الجمركية وبالتالي حرية الاستيراد وضياع السوق هذه بعض الاسباب التي ادت بالمؤسسة الجزائرية الى التفكير في تبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية في ظل محيط التغيير و عدم التأكد عن طريق الرصد لكافة التغيرات و التحولات الداخلية و الخارجية . ولكن هذه الاسباب ليست دافعا قويا و ضمان من اجل بداية ناجحة وفعالة بل يجب على المؤسسة اولا توفير الجو الملائم لبداية قوية وذلك بتوفير عدة شروط .

ثانيا : شروط فعالية الذكاء الاقتصادي

قبل الشروع مباشرة في تطبيق الذكاء الاقتصادي هناك عدة شروط يجب توفيرها و التأكد من اجل ضمان الفعالية و الاستمرارية .

ارادة مسيري المؤسسات : من اجل فعالية النظام يجب ان يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع واهميته للمؤسسة من اجل تفعيل كل طاقاتهم فيه .

وجود رؤية واضحة حول استراتيجية المؤسسة : بدون رؤية استراتيجية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء اقتصادي لان الذكاء الاقتصادي "جهاز" مرتكز اساسا على مصلحة استراتيجية المؤسسة .

كما انه من بين شروط الادوات :

_ الوسائل البشرية : معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسة ويتبادلها العمال في ما بينهم تكون بشكل غير رسمي ، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المؤسسة والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة ، وهذا مايسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة ، اضافة الى وجود مختصين في المعلومات و الوثائق .

_ شبكات الاتصال : تعد شبكات الاتصال اهم شئ بالنسبة للذكاء الاقتصادي ، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها ، وتحسين الاتصال بين الموظفين ، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها ان ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من اجل تكريس الوقت الملائم له .

_ مديرية المؤسسة : هذه الاخيرة يجب ان تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي ، حيث تعد من المستفيدين الاوائل من امتيازاته ، كما ان عليها اعتبار الذكاء كوظيفة ادارية يجب الالتزام بها .

_ مصادر المعلومات و الوثائق : يجب على كل مؤسسة ان تضع اشخاصا مؤهلين و متخصصين في جميع المعلومات ، يتقنون التعامل من الكم الهائل من المعطيات ، واختيار احدها ، والتي تكون في علاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة ، وأهدافها ، الى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية او خارجية ، اضافة الى البث الجيد للمعلومة .

_ المصادر المنهجية و التقنية : جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم ، ادارة المعارف ...) ووسائل تكنولوجية (هندسية معالجة المعلومات ، وسائل البحث عبر الانترنت ...)

_ التحكم في الوقت : حيث يجب القبول بتسخير الوقت ، و التحكم الجيد فيه لان السرعة او التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن ان يؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها .

المطلب الثاني : الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر الذكاء الاقتصادي عملية استراتيجية لا يمكن للمنظمة الاستغناء عنها ، فهو يزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل احسن ، والتي تمس جوانب عديدة من البيئة ، ورغم ارتفاع كلفة هذه المعلومات الا انها جد مهمة لانها تساعد على التكيف مع المتغيرات و التنبؤ بها قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة التي تتوافق مع اهداف المنظمة ، لهذا فان الذكاء الاقتصادي يلعب دورا اساسيا في استمرارية المؤسسة وبذلك يعد المفتاح الاساسي للتنافس

اولا : تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت مفاهيم الميزة التنافسية نذكر منها :

تعريف "بورتر" : يرى ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، اي بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع .¹

تعريف "نبيل مرسي خليل" : يعرفها على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة في التنافس .²

من خلال هذفا التعريفات نستنتج ان الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق ، وتحقق لها رضا الزبون .

من خصائص الميزة التنافسية :

- الاختلاف عن المنافسين وتجنب التشابه لتحقيق التميز .
- تؤسس على المدى الطويل نظرا لاهتمامها بالفرص المستقبلية .

من شروطها :

- التفوق على المنافسين وتحقيق اسبقية في مجال النشاط .
- ضمان استمراريتهما عبر الزمن ، فلا تكون محدودة بفترة .

¹ M. porter, l' avantage comcnentel des nation, edition , France, 1993p48 .

² نبيل مرسي خليل ، ، مرجع سابق ص 37 .

- خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها ، ويصعب عليهم الغائها .

ثانيا : دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات ، اصبح ضروريا على المنظمات ان تعمل على ايجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك الا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي و الذي يعمل على:

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات ، و الاعتداءات المنافسين في القطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تامين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها او بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين و التقدم عليهم .

- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين , وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة , النوعية , السعر , وهذا مايمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في انتاج منتج معين , السيطرة على السوق و مواجهة المنافسة , بحيث لايمكن للمنافسين تقليدها , فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي .

- ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي و التغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحدث التكنولوجيات و التقنيات المتجددة , فتكون سبابة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة , فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها .

- مد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين , تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن , فتتمكن بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها , وهذا مايرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة .

- توفير للمؤسسة معارف تقنية وعملية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات , القطاعات , الخدمات والنشاطات الاقتصادية و غيرها , فتولد بذلك اثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية , تحسين , تسهيل انتقال المعلومة بسرعة و تدقيق الحسابات و بالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب .

- تمكين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة و واضحة و منهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها و يدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة و تصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها , و يعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائننا , تعزيز قدراتها التنافسية , التفوق على منافسيها و التميز عنهم .

- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية , و التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه , حيث يعتبر احد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي , فالمؤسسة التي تملك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى .

كما أن دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة يتمثل في¹:

- زيادة جودة الانتاج و الخدمات ، مما يؤدي الى كسب رضا العميل ، وبالتالي زيادة كمية المبيعات ، ومن ثم زيادة الربحية .
- زيادة الفعالية التنظيمية بحيث يعزز الذكاء قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحسين الاتصالات وتحسين العلاقة بين الادارة و الموظفين .
- تحقيق رضا العامل بحيث يركز الذكاء الاقتصادي على احتياجات العامل وبالتالي معرفة مايجب ان تقدمه له التقنيات والمواصفات التي يرغبها .
- الاستعانة بالتقنيات الحديثة ، فالعامل يرغب دائما في الاستعانة بكل ما هو جديد ، و الذكاء الاقتصادي يعمل على تقديم الجديد .

بالاضافة الى :

- المعرفة المعمقة للاسواق .
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق .
- الزيادة من اثر التازر في المنظمة .
- التحسين المستمر للسلع .
- التسيير الجيد للوقت .

¹ مراد ناصر ، ذكاء الأعمال محرك تنافسية المنظمة "دراسة حالة الجزائر" مرجع سابق ص74 745

المطلب الثالث : معوقات الذكاء الاقتصادي

من اهم معوقات التنمية والتقدم في مجال الذكاء الاقتصادي مايلي¹:

- غياب التحسيس: فبعض الملتقيات واللقاءات التي نظمت توصلت ال توصيات بقيت بدون متابعة .
- غياب المحيط الجامعي : ففي اغلب الملتقيات و اللقاءات نلاحظ انه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي و البحث العلمي مع العلم ان مشاركتهم هي جد مهمة من اجل إعطاء قاعدة علمية لمعالجة الموضوع .
- اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المنظمات الجزائرية هي غير منظمة في اطار إجراءات محددة وأهداف دقيقة .

اضافة الى هذه المعوقات فقد بين التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية و الاجتماعية ان هناك خمسة عوامل معيقة لإقامة نظام الذكاء الاقتصادي وهي :

- العوامل الو سائلية والفنية .
- العوامل الخاصة بالسياسات العامة .
- العوامل المرتبطة بنظام الحاكمة في أجهزة الدولة و المؤسسات .
- العوامل الثقافية .
- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية .

¹ Mustpha bouriubi ,p34.

خلاصة الفصل الثاني :

في ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها المؤسسة، و التطور المستمر للتكنولوجيات، و مع انفتاح الأسواق، و كثرة المعلومات التي تخص محيط المنظمة الداخلي و الخارجي و تشعبها و تجدها بشكل سريع، أصبح أكبر تحدي تواجهه المؤسسات اليوم هو التحكم في تسيير المعلومة التي تعتبر أساس اتخاذ القرار في المؤسسة، فما أصبح يهم اليوم ليس توفير المعلومة و إنما سرعة الوصول إليها قبل المنافسين و كيفية هيكلتها وتحليلها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

هذا ما يدفع المؤسسة بالتفكير في آلية تسمح لها بمراقبة محيطها و كل التغيرات الحاصلة فيه، عن طريق الحصول على المعلومات بالتنوع و السرعة الكافية التي تمكن المؤسسة من حماية مستقبلها و استباق التغيرات. و من أنجع الطرق و الآليات في هذا المجال هو الذكاء الاقتصادي الذي من أهم مهامه مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة و متابعة كل تغيراته عن طريق وظيفة اليقظة الإستراتيجية و حماية ممتلكات المؤسسة من التهديدات الخارجية عن طريق وظيفة الحماية، و التأثير.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية لمؤسسة
ميناء مستغانم

EPM

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات للتحقيق الميزة التنافسية، سنحاول اسقاط ذلك على "مؤسسة ميناء مستغانم" لتكون حقلا للدراسة الميدانية باعتبارها واحدة من اهم المؤسسات التي تعمل بهذه الأنظمة ولتحديد واقعها وافاقها في المؤسسة، ومعرفة ما مدى توافق بين ما تم تقديمه في الفصول النظرية والممارسة على أرض الواقع.

لهذا يمكن القول ان هذا الفصل هو محاولة للإشارة واقع كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في مؤسسة ميناء مستغانم حيث ان هذه المؤسسة تنشط في ظل بيئة منفتحة وشديدة التنافسية، الام الذي جعلها في حالة ابداع وتنمية دائمة للمزايا التنافسية حتى تنجح وتستمر امام المنافسة، ولا يتحقق ذلك ان لم تتمكن من تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وهذا يعني مدى حاجتها الى هذا النظام لتتمكن من رصد كل التغيرات والمستجدات ومن ثم تنمية الميزة التنافسية. ولأجل تحديد واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في نشاط المؤسسة ومنظور كل منهما بالنسبة للميزة التنافسية تم اسقاط ما جاء في الفصول النظرية في قالب الاستبيان يضم مجموعة من الأسئلة موجهة الى المؤسسة وتحليل النتائج على ضوء الإجابة المجمعمة، ومنه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مؤسسة مستغانم جزء أساسي في البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات التي تتمثل في الخدمات التجارية وخاصة خدمات اليد البحري.

التعريف بالمؤسسة

- اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم.
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم.
- راس المال الاجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS.
- تاريخ التأسيس: 14 اوت 1982 م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-87 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982 م.
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي الى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000.
- اسم ولقب مدير العام: مولاي محمد.
- هاتف: 045) 33.01.11/12.
- فاكس: 045) 33.01.15.
- الموقع على الانترنت: www.post-mostaganem.dz

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة الميناء

ان ميناء مستغانم يرجع تاريخه الى العهد الروماني اين كانت ترسو سفنهم حيث أطلقوا عليه تسمية موسطرقا "mostarga" وبعد دخول المستعمر الفرنسي منذ 1830 بدأت معالم الميناء تتضح شيئا فشيئا لأنه كان عبارة عن مكان ترسوا به السفن بينما سكان مستغانم كانوا يقطنون بالمدن الحارة.

ومع كثرة التعامل في العهد الاستعماري الذي كان ينقل الخبرات من الجزائر باتجاه أوروبا قام ببناء الميناء للقيام بالعمليات التجارية وكذلك الصيد البحري واول مشروع ميناء يعود تاريخه الى 1882 ولكن الاشغال فيه بدأت في 1890 وانتهت في 1897 الحاجز وصل الى 725 متر. وطريق السكة الحديدية وصل الى الأرضية المسطحة للميناء.¹

واول طريق جنوب غرب بدا في 1898 كما قد انتهت الاشغال الأولى لمربط سفن في 1904 وفي تلك الفترة لم يكن للميناء بعد ارضية وقد تخصصت في استغلال الجنوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات الى ان توصل

¹ الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997.

احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور وحمضيات والأغنام والاحصنة ويستورد المنتوجات الأجنبية
رأى هذا الأخير تطور ويتمثل ذلك في:

- انشاء مخزن للسكر قدرته الطاقوية 15000 طن وقد شرع العمل به في 1970 م.
- شراء معدات كالرافعة وعربات لرفع الاشغال.
- مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن والذي خصص بسندين ذات السعة 100 طن.
- موقع للإضاءة كامل في 1982.
- وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000 طن في 1986.
- انشاء حاجز في الماء للصيد ب 120 متر في الطول وهذا في 1987.
- في 1988 تم انشاء صيد تجاري جديد وتم استغلاله في 1988.
- في 1987 تم انشاء ارصفة عائمة للصيد طولها 93 متر.
- في 1996 تجديد الات الإنتاج.
- من 1998 دخل الاقتصاد في مرحلة ركود بسبب الازمة حتى سنة 2003 قامت المؤسسة بشراء الات جديدة.
- انشاء مقر جديد للمؤسسة في طريق الإنجاز لسنة 2010¹.

¹ الاتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

يلعب الهيكل التنظيمي للمؤسسة دور مهم جدا لسير المؤسسة والتنسيق بين الدوائر والمصالح وكذا المديریات، كما هو موضح في الشكل التالي (III-22)

شكل رقم (III-22): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثالث: دور ومهام واهداف المؤسسة

يقدم ميناء مستغانم نوعية من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/EPM/SPA انشأت في إطار اصلاح النظام الميناء الجزائري بالمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-82 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982م.

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA)، كما أسندت اليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN)

دور المؤسسة¹:

-تسيير أملاك الدولة المينائية والانشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.

-احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والارساء.

في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم راس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88. B.01. وتخضع للقانونين التجاري و المدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م و المرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م و المرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والانشاءات المينائية.
- انجاز اعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- اعداد برامج وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الاخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الارساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية.

¹ مصلحة المستخدمين والتكوين.

اهداف ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الاذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان

بعد إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة وتشخيصها من الداخل وتشخيص المحيط الخارجي التي عمل فيه المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية داخل مؤسسة ميناء مستغانم، ومعرفة اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة بالاعتماد على أساليب التحليل المستخدمة في جمع البيانات وهي المقابلة والملاحظة والاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تتمثل منهجية الدراسة الأسلوب المتبع قصد الوصول الى اهداف المسطرة، وباعتبار موضوع بحثنا المتمثل في "اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية" يجب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لهذا سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف مختلف الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

اولا: الأدوات المستعملة في جمع البيانات

تم الاعتماد في دراستي هذه على ثلاثة أدوات وكانت المقابلة والملاحظة الأكثر اعتمادا وكان الاستبيان اقل اعتمادا، لهذا سنقوم بتعريف كل منهم:

المقابلة:

هي وسيلة من اجل الحصول على معلومات اكيده عن طريق مجموعة من الأسئلة متعلقة في موضوع بحثنا المتمثل في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية وكانت هذه الأسئلة موجهة لبعض إطارات المؤسسة مثل رئيس الموارد البشرية، رئيس القطاع، رئيس الخلية الاستراتيجية، رئيس قسم المحاسبة وغيرها، من اجل الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مكتوبة توجه لعينة ذات عدد محدود، وهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي جميع الامور المتعلقة به.

¹ مصلحة المستخدمين والتكوين، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة

- 1- الأسلوب الكمي: عن طريق استخدام المعطيات الرقمية (التكرار، النسبة المئوية) من اجل إحصاء الإجابات.
- 2- الأسلوب الكيفي: يستعمل هذا في تحليل البيانات الرقمية اعتمادا على جانب النظري.

المطلب الثاني: المعلومات الشخصية

السؤال الأول: السن

الجدول (III-2) يبين التحليل كمي للسن الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	20	20%
40-30	30	30%
50-40	15	15%
60-50	25	25%
أكثر من 60	10	10%
المجموع	00	100%

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع في نسبة العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة تقدر بـ 30% أي نستنتج من خلالها ان اغلبية عمال مؤسسة ميناء مستغانم هم من فئة الشباب.

السؤال الثاني: الجنس

الجدول (III-3) يبين دراسة إحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	65%
انثى	35	35%
المجموع	100	100%

التعليق:

من خلال الجول نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور في مؤسسة ميناء مستغانم بنسبة قدرت بـ 65%.

السؤال الثالث: الخبرة في العمل

الجدول (4-III) يبين دراسة إحصائية حول الخبرة العمل في المؤسسة ميناء مستغانم

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من سنتين-12 سنة	20	20%
من 12 سنة-22 سنة	45	45%
من 22 سنة-32 سنة	30	30%
أكثر من 32 سنة	5	5%
المجموع	100	100%

التعليق:

ان اغلبية الموظفين ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 22 الى 32 سنة وذلك بنسبة 45% من نسبة العمال.

السؤال الرابع: المؤهلات

الجدول (5-III) يبين دراسة إحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم

المؤهلات	التكرار	النسبة المئوية
مستوى أدنى	20	20%
مستوى متوسط	50	50%
مستوى أعلى	30	30%
المجموع	100/100	100%

التعليق:

من خلال الجدول يمكن القول ان اغلبية الموظفين في ميناء لهم مستوى تعليمي متوسط والذي قدر حوالي نصف عدد العمال في المؤسسة أي بنسبة 50%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

أسئلة متعلقة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

السؤال الأول: هل لكم فكرة حول اليقظة الاستراتيجية؟

الجدول (III-6): يمثل مدى المعرفة باليقظة الاستراتيجية

التعريف باليقظة الاستراتيجية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-6) نستنتج ان عدد كبير من افراد مؤسسة ميناء مستغانم لا يعرفون مصطلح اليقظة بنسبة 60%، ونسبة 40% هم على دراية باليقظة وهذا الامر راجع الى المستوى الدراسي.

السؤال الثاني: هل تعرف ما معنى مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

الجدول (III-7): التعريف بمصطلح الذكاء الاقتصادي

التعريف بالذكاء الاقتصادي	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	30%
لا	14	70%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين ان نسبة 70% يجهلون مصطلح الذكاء الاقتصادي، ونسبة قليلة اللذين هم دراية بمصطلح الذكاء الاقتصادي وهي نسبة 30% وهذا يدل على هناك نقص كبير بالتعريف بالمصطلح.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي؟

الجدول (III-8): مدى العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

التعريف	التكرار	النسبة
نعم	13	65%
لا	7	35%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل نلاحظ ان اغلبية الافراد يعتبرون ان هناك علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بنسبة 65%، الا ان 35% يعتبرون انه ليس هناك أي علاقة بين اليقظة والذكاء، وبما ان الأغلبية اجابت ب "نعم" سنقوم بتحليلها ومعرفة طبيعة هذه العلاقة بينهما.

السؤال الرابع: ماهي طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي؟

الجدول (III-9): طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة
76.92%	10	اليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي
23.08%	3	الذكاء الاقتصادي جزء من اليقظة الاستراتيجية
100%	13	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نستنتج ان معظم افراد العينة وبنسبة 76.92% يرون ان اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي، في حين يعتبر 23.08% يعتبرون ان الذكاء الاقتصادي هو جزء من اليقظة الاستراتيجية، وهذا يدل ان الدراسة النظرية كانت محققة أي ان اليقظة الاستراتيجية هي عنصر الذكاء.

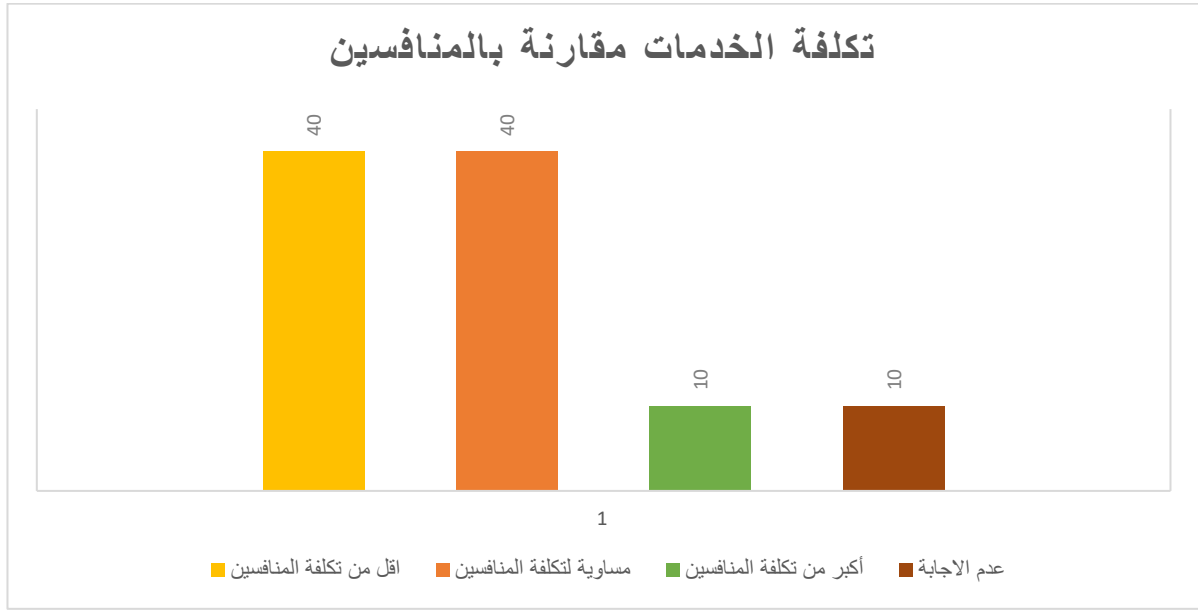
السؤال الخامس: مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة خدماتكم؟

الجدول (III-10): يمثل توزيع عينة البحث حسب تكلفة الخدمات مقارنة بالمنافسين

النسبة المئوية	التكرار	الفقرات
40%	15	اقل من تكلفة المنافسين
40%	15	مساوية لتكلفة المنافسين
10%	5	أكبر من تكلفة المنافسين
10%	6	عدم الإجابة
100%	41	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-23): يمثل تكلفة الخدمات مقارنة بالمنافسين



المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لقد كانت النسبة 40% تمثل المؤسسات التي ترى ان تكلفة خدماتها اقل من تكلفة خدمات المنافسين متوقعة عندما نرى النسب السابقة، كما نرى ان المجيبين ان تكلفة خدماتهم متساوية لتكلفة خدمات المنافسين تبلغ نسبتهم 40% وهي مقارنة لنسبة المؤسسات التي ترى ان حصتها السوقية مساوية لحصة المنافسين. كما نلاحظ ايضا ان نسبة المؤسسات التي تكلفه خدماتها أكبر من تكلفة خدمات المنافسين تعادل نسبة المؤسسات التي حصتها السوقية اقل من حصص المنافسين في السوق وهذه النسبة تقدر ب 10% علما ان 10% من المستجوبين لم يجيبوا على هذا السؤال.

السؤال السادس: من وجهة نظركم ما هو وقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجز لرية؟

الجدول (III-11): و وقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجز لرية

النسبة المئوية	التكرار	
65%	13	مجرد كلام
15%	3	تجسس اقتصادي
20%	4	تطبيق فعال
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين انه من وجهة نظر افراد العينة ان المؤسسات الجزائرية تنظر الى اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي انه خبر على ورق وهذا بنسبة إجابات كبيرة جدا قدرت بنسبة 65%. اما نسبة الاحتمالات

المتبقية هي جد صغيرة بنسبة 20% يرون انه يتم تطبيقه بشكل فعال داخل المؤسسة وهذا بسبب جهلهم بما تفعل مؤسستهم، في حين 15% يرون انه تجسس اقتصادي، وهذا يدل على المؤسسات الجزائرية متأخرة في هذا المجال.

السؤال السابع: هل مؤسسة تحتوي على نظام المعلومات؟

الجدول (III-12): احتواء المؤسسة على نظام المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	
80%	20	نعم
20%	02	لا
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تحتوي على نظام المعلومات بنسبة كبيرة 80%، وهناك نسبة قليلة أي 20% تقول انه لا يوجد نظام المعلومات وهذا يدل على ان المؤسسة تستعمل نظام المعلومات في الداخل فقط.

خلاصة الفصل:

وفي أخير هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال المقابلة والملاحظة والاستبيان الذي تم توزيعه على فئة من إطارات المؤسسة تحصلنا على مجموعة من المعلومات وهي:

هناك نسبة كبيرة من عدم المعرفة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي وهناك عدم التفرقة بينهما. وبالتالي يمكن القول إن هناك نقص ثقافة حول هذا الموضوع وقلة التكوين فيه سواء على مستوى الدولة ككل أو على مستوى المؤسسات الجزائرية.

المؤسسة لا تسعى كثيرا للحصول على المعلومة وعمليا مجرد أعمال روتينية تتمثل في الاستيراد والتصدير وهذا هو حال مؤسسات الموانئ الجزائرية، ولكن لو أن مؤسسة ميناء مستغانم كانت لها منهجية العمل بالذكاء الاقتصادي لكان لها نتائج أفضل.

المؤسسة المدروسة لا تحتوي على أفراد لهم كفاءة أي يتم التركيز على التكنولوجيا في العمل وهذا عائق يمنع تفعيل الذكاء الاقتصادي.

الخاتمة العامة

يعتبر قطاع النقل البحري من الخدمات الاستراتيجية والحساسة التي نالت اهتمامات الدول المتطورة منها والنامية. والجزائر هي الأخرى على غرار الدول العربية خاصة تسعى إلى إيجاد سياسة فعالة تحكم هذا القطاع مجسدة بذلك أهداف الحكومة ورؤيتها المستقبلية الرامية إلى التنوع من الاقتصاد للتخفيف من اعتمادها على النفط وتحقيق تنمية مستدامة ، بالرغم من كثافة كل من رأسمال وتكنولوجيا الاستثمار في هذا القطاع من جهة، واعتماده على المهارات الراقية المكلفة من جهة ثانية. تمكنت الجزائر سنة 2014 من تفعيل برنامج اقتناء 27 باخرة منها 25 باخرة لنقل البضائع وباخرتان لنقل المسافرين في إطار تطوير وتحسين قدرات الشركات البحرية ، إلا أن اعتماد هذا القطاع على مواد غاليبتها مستوردة، وغياب البحث والتطوير يعدان من أهم المعوقات.

ضرورة إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة الاستراتيجية في مثل هذه المؤسسات وتنشيطه بشكل متواصل ومستمر ، من خلال تحيين قواعد البيانات والاعتماد على أحدث البرمجيات للاقتراب من المؤسسات الرائدة في هذا النشاط.

وبما أن المنظمات منفتحة على بيئتها فهي ملزمة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين هذه البيئة التي تنشط فيها، و معرفة المكونات الرئيسية وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب الآثار السلبية خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية. وهذا ما يدفع المؤسسة بتبني آليات تسمح لها بمواكبة كل التغيرات الحاصلة، عن طريق الحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسات من حماية مستقبلها واستباق التغيرات.

إن الهدف من متابعة ورصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة ، وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها ، وكذا الفرص المتاحة لها لاقتناصها وتحويلها إلى ميزة تنافسية ، ولكن هذا يتطلب من المؤسسة إتباع استراتيجية تنافسية ونظام يقظة ناجح وفعال لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، وحصولها على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، فمهمة الاستراتيجية التنافسية تتبلور في البحث عن الميزة التنافسية من خلال دراسة وفهم المنظمة لسلسلة قيمتها وهذا يسمح من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتطويرها ولا تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية إلا بالتأقلم مع المتغيرات السريعة والمفاجئة الحاصلة في بيئتها التنافسية، كما يجب أن تعتمد على اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وغيرها من اجل اتخاذ قراراتها.

من خلال دراستنا تبين لنا أن هناك تأخر كبير وجهل للذكاء الاقتصادي كونه مصطلحا جديدا، فأغلبية العينة أكدوا أنه مجرد حبر على ورق في المؤسسات الوطنية بصفة عامة ومؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة، إلا أن هناك بوادر الاهتمام به ومعرفة نسبية لبعض أطراف المؤسسة وهذا ما يمنعنا من القول إن هناك انعدام للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بل نقول ان هناك تأخر في تطبيقه.

النتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى إسقاط وتأكيد المفاهيم النظرية السابقة من جهة، و التأكد من وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية و القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو الافتراض الأساس ي الذي انطلقنا منه والذي يمكن إثباته في حالات مؤسسات عديدة أخرى ، خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة والعالية، لأن هذا التجديد يمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة ومتجددة، مما يزيد من قدرتها التنافسية أمام منافسيها. حيث خلصنا إلى نتائج تتمثل في كون اليقظة التنافسية عملية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، لأنها تعتبر المصدر الأهم في تزويدها بالمعلومات التي تحتاجها لمواجهة منافسيها بشكل أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق عليهم.

فمن خلال كل ما سبق حاولنا استخلاص بعض النتائج التي قد تؤكد بعض الفرضيات المقترحة، وتنفي الجزء الآخر، بالإضافة إلى تقديم التوصيات والآفاق المستقبلية التي لم نتعرض لها في بحثنا.ومن خلال ما تطرقنا إليه. ومن خلال ما تطرقنا في هذا البحث، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

النتائج:

من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية بتحقيق ميزة في ظل التنافس الحاد، أن تبحث عن رؤية جديدة تمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة، وهذا بلجوء المنظمة للذكاء الاقتصادي الذي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، والذي يلعب دور مهم في تنمية الميزة التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة.

-لقد أصبح قطاع الخدمات يلعب دورا هاما في اقتصاد الدول و ذلك لمساهمته الفعالة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و التنويع الاقتصادي.

-لا بد على أي مؤسسة عند التفكير بالميزة التنافسية لنشاطها أن تحدد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، و أن تدرس محيطها الخارجي للتعرف على الفرص و التهديدات التي تصادفها لان فرص نجاحها تتوقف بدرجة كبيرة على مدى تحكمها في هذه العناصر.

-يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة عصرية و عنصر مهم لتنافسية المؤسسات في بيئة تتميز بعدم التأكد.

-الذكاء الاقتصادي يعطي للمنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة و يجعلها قادرة على الهجوم و الدفاع في نفس الوقت.

-يمثل الذكاء الاقتصادي الرابط بين كل من المعلومات الداخلية و الخارجية لبيئة المنظمة و رغبتها في اكتساب مكانة و زيادة حصتها في البيئة التنافسية.

-يعتبر الذكاء الاقتصادي بمثابة طريق لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و بالتالي توسيع نشاطها لأنه وسيلة هامة لتحقيق السيطرة على السوق الوطني و الدخول إلى الأسواق الدولية.

تعاني الجزائر من تأخر في مستواها التكنولوجي و التنافسي حيث تعرف تأخرا نسبيا في مجال الذكاء الاقتصادي إضافة إلى تدني المستوى التكنولوجي، و نقص البحث و التطور لدى أغلب المنظمات الجزائرية كما تعاني من مشكل نقص المعلومات في مختلف الميادين و المجالات.
-أن أغلب المنظمات تفتقر إلى نظام الذكاء الاقتصادي و بذلك تفتقر إلى سيولة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية: "اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية".

التوصيات :

-على المؤسسات وضع آليات تمكنها من استبيان المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب العملاء والمحافظة عليها من خلال اكتساب تنافسية أكبر.

-لابد على الدولة القيام بعدة دورات تكوينية في مجال الذكاء الاقتصادي لإطاراتها.

-يجب أن تلعب الدولة دورا فعالا و تركز على دعم تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية و بالتالي تحقيق تطور و تنمية في الاقتصاد الوطني.

-يجب على المؤسسات الاقتصادية مسايرة نسق التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال في مختلف مجالاتها و التركيز أكثر فأكثر على المعلومات و استخدامها بطرق فعالة.

-أصبح على المؤسسة ليس التفكير فقط في أن تكون رائدة على المستوى السوق الوطني إنما السعي وراء تدويل نشاطها و تحقيق الريادة حتى على مستوى الأسواق الدولية.

-يجب على المؤسسات الجزائرية التركيز على الذكاء الاقتصادي لأنه مفتاح النجاح.

قائمة المراجع

المصادر:

أولاً: الكتب

أ: باللغة العربية

- العلي عبد الستار و اخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة ، عمان ، 2006.
- إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004.
- بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة ، عمان-الأردن، 2008، ص252.
- جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار البازوري، عمان الأردن، 2009 .
- زرزار العياشي، مداحي محمد: "واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،سكيكدة الجزائر ، 2020.
- سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الادارية ، دار البازوري العلمية ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن 1998.
- شارل هيل، جاريت جونز ، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ،ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ ، الرياض.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس: الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، طبعة 2، عمان، الاردن ، 2009.
- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة ، عمان - الاردن. 2008.
- محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2003.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ، 1998.

- Auguilar . p , **Seanning the Business Environment** , New York Macmillan , 1967 ,.
- Baumard ph , **stratégie et surveillance de environnement conenrrentils massons** ,1991.
- Bruno martinet-yves-Michel marti , " **l'intelligence économique ; les yeux et oreilles de l'entreprise** " édition organisation , paris.
- Claude Revel « Economic Intellegence an operational concept for Globalised word paper ARJ : 134 ,2010.
- Français JAKOBIAK , " L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son Propre system.
- Holisti c exécution of corpo rate biasness intelligence strategy in a hetero geneeous informative management environment .torno 2014 .
- Laurent Hermel , maitriser et pratiqué la vielle stratégique , AFNOR , Paris ,2001 .
- LESCA , H. Veille stratégique : la méthode L.E.SCA nning , édition EMS.2003 .
- Moinetn , petite histoire de l'intelligence économiques , une innuation à la français , harmattan ,2010 .
- M.Porter , l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod , Paris ,1999.
- Mustpha bouriubi
- Nathalie Costa , Veille et Benchmarking , Ellipses , Paris ,2008.
- Pateyron E , **le management stratégique de l'information** ,(édition , economica , 1994).
- philipp eclerc « Issues and trends economic intelligence ” , chapter 22 , paris university.

ثانيا : الرسائل و الأطروحات

- أوسيف عماد، بومعزة محمد، " اليقظة الإستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال ، جامعة خميس مليانة، 2013 - 2014.
- بلالي احمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.
- حليبي لامية، دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة بومرداس، 2008- 2009.
- طباحي سناء / الذكاء الاقتصادي_ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _جامعة محمد خيضر بسكرة / مدرسة الدكتوراه للاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات الجزائر_ 2008 .
- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل، إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر 2011.
- عباس فهيمة ، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، و علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2008-2009.
- عزيزة عبد الرحمان العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، 2010 .
- عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العتمة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، الإدارة الاستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، جامعة الشلف 9-10 نوفمبر 2010.
- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010-2011 .
- فيلالي اسماء / الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية _ الواقع و المجهودات_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان .
- مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية-دراسة حالة شركة ، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرحات عباس، سطيف.

- نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، اعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

- وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال ،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.-2007

ثالثا : الأوراق البحثية

- تشوار خير الدين ،اليقظة التنافسية و أهميتها في المؤسسة،المجلة الجزائرية العلوم القانونية و الاقتصادية ،عدد04/2009.
- حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين مناخ الاعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، العدد02/2012.
- خلفاوي شمس الدين ضيات ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة ، جامعة عنابة ، الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد العاشر ، مارس ، 2013.
- شيخ فؤاد نجيب و بدر، فادي محمد،العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية،مجلة الإدارة العامة المجلة رقم44،العدد3،السعودية ،سبتمبر،2004.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل،بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- مسعود ديلي "الذكاء الاقتصادي والعمل أضعطي الحروب الخفية ،جريدة القدس،السنة العشرين ،العدد 6061 ، 27_11_2008.

رابعاً : المداخلات العلمية

- الأستاذ حمو، محاضرة حول اليقظة الاستراتيجية و القوى الخمس لبورتر ، بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- بلعوز بن علي،فلاق صليحة، دولر اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة الشلف،8/9نوفمبر2010.

- تير رضا ، دور الذكاء الاقتصادي في ارساء اليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير ، واقعة في الجزائر ، جامعة الجزائر ، المؤتمر الدولي الخامس .
- جمال الدين سحنون ، فاضل عبد القادر ، الذكاء الاقتصادي وامن الدولة الملتقى الدولي،متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، يومي 17 و 18 افريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف .
- زروخيفيروز، سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الجزائر، 8/نوفمبر 2010.
- سعيد أوكيل، اليقظة التكنولوجية في بلدان النامية بين النظرية و التطبيق ، مداخلة ، جامعة الجزائر.
- سعيد كرومي ، احمد عمير ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية و التنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 08/09 اكتوبر 2010.
- . عبد الرزاق خليل ، احلام بوعبدلي ، "الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الاعمال" ، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، الاردن 27-28 افريل.
- عبد الفتاح بوخمخم عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 8/9 نوفمبر
- محمد سنتوح، مراد علة، مداخلة بعنوان: "المعلومة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي" ،المؤتمر العلمي السنوي الأول الدولي الأول للذكاء الاقتصادي": الأنظمة الرقمية والذكاء لأقتصادي 22 ، 23 أفريل 2014 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة.
- مصطفى بودراما ، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير جامعة سطيف ، من اعمال المؤتمر السنوي الحادي عشر ، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة ، كلية العلوم الادارية 2012 ، عمان.

خامسا : موقع الانترنت

- Audreybaneyx, Introduction la scientométrie .site web :
[//controverses.ensmp.fr/wordpress/wp content/uploads/2011/01/Audreyx2011dec-pdf](http://controverses.ensmp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2011/01/Audreyx2011dec-pdf).
- Babajide Afolabi, Odile Thiery, Journée sur les systèmes d'information élaborée, système d'Intelligence Economique et paramètre sur l'utilisateur : application a un entrepôt de publication. île Rousse 2005. voir :
http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/70/64/PDF/isdm22_afolabi.pdf
- Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, Service de Coordination a l'Intelligence Economique (SCIE), Février 2009, voir :c.asselin.free.fr
- Humbert lesca,veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, dela recherche et de la technolgie,1997,in
<http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>.
- Intelligence Economique ;un guide pour débutants et poéticiens.Http//
:www.google.madrimasd.org/queesnadrimsd/so..
- VERNA G ; La veille technologique: une ardente nécessité ; département de management ; université Laval ,http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/remag/PUB/veille_hlm.
- L'intelligence économique,"**un disposition de gestion de l'information stratégique**" conférence club IEde clussi RbA,le 13 Octobre 2010 clusif,clusir voir : http://www.clusir-rha.fr/sites/de/de_fanlt/files/upload/
- <http://www.espionageinfo.com/Ec-Ep/Economic-Intelligence.html> .
- <http://www.google.dz>

سادسا: الوثائق

- الاتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997.

سابعاً: المصالح في مؤسسة ميناء مستغانم

- مصلحة المستخدمين و التكوين.
- مصلحة الوسائل العامة.

استبيان حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...، يسعدنا، ان تشاركونا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي لتحقيق الميزة التنافسية، هذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم بان اجابتم ستندرج في اطار اعداد مذكرة ماستر علوم التسيير ، تخصص تسيير استراتيجي، تحت عنوان " اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم، تحت اشراف الأستاذ بلعياشي بومدين، مع العلم و التأكيد بان هذه المعلومات لن تستعمل الا لأغراض البحث العلمي و في اطار هذه الدراسة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق وأسسى عبارات الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يتم اختيار الخانة المناسبة بوضع علامة (x)

ياسة كوثر، يبو أسماء

أولا: المعلومات الشخصية

-السؤال الأول: السن

قل من 30 سنة.

من 30-40 سنة.

ن 40-50 سنة.

ن 50-60 سنة.

كثير من 60 سنة.

-السؤال الثاني: الجنس

كر

نثى

-السؤال الثالث: الخبرة في العمل

بين سنتين الى 12 سنة.

بين 12 سنة الى 22 سنة.

من 22 سنة الى 32 سنة.

أكثر من 32 سنة.

-السؤال الرابع: المؤهلات

مستوى أدنى.

مستوى متوسط.

مستوى اعلى.

ثانيا: أسئلة متعلقة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

السؤال الأول: هل لكم فكرة حول اليقظة الاستراتيجية؟

نعم

السؤال الثاني: هل تعرف معنى مصطلح الذكاء الاقتصادي؟

نعم

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي؟

نعم

السؤال الرابع: ماهي طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي؟

ليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي.

□ ذكاء الاقتصادي جزء من اليقظة الاستراتيجية.

السؤال الخامس: مقارنة بالمنافسين ماذا تعتبرون تكلفة خدماتكم؟

□ قل من تكلفة المنافسين

□ تساوية لتكلفة المنافسين.

□ كبر من تكلفة المنافسين.

□ دم الإجابة.

السؤال السادس: من وجهة نظركم ما هو وقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات

الجزئية؟

□ مجرد كلام

□ جسد اقتصادي

□ تطبيق فعال

السؤال السابع: هل مؤسسة تحتوي على نظام المعلومات؟

□ نعم

□ لا

ملاحظة:

إذا كان هناك أي نقص في هذه الأسئلة نتمنى ان نحظى كلتينا بمعرفتها شخصيا وشكرا.

الملخص:

إن الواقع السريع للأحداث والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة في جميع المجالات جعل الكثير من المؤسسات تجد صعوبة في مواكبة هذه التطورات السريعة في ميادين مختلفة ولهذا تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم، ومن خلالها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي (الاستبيان) حيث توضح أن لنا العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية التي تقرب المؤسسة من محيطها وتعرفها عليه وتساعد في تحليله وبين ممارسة الذكاء الاقتصادي لتكون رائدة في مجال نشاطها وتحقيق الريادة و بالتالي الدخول إلى الأسواق الدولية في تحقيق الميزة التنافسية التي تلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة في جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس، وبذلك فهي تساعد المسيرين على صياغة الاستراتيجيات التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها.

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

Abstract

The rapid reality of events, the tremendous pressure of market forces and competition, the permanent movement of markets and consumers, and the great developments in all fields have made many institutions find it difficult to keep pace with these rapid developments in different fields, and this is why we discussed the case of the *Mostaghanem Port Corporation*. And through it we used the descriptive analytical approach (the questionnaire), where it shows that we have a relationship between strategic vigilance, which brings the institution closer to its surroundings, identifies it and helps it in its analysis. and between exercising economic intelligence to be a leader in its field of activity and achieving leadership, and thus entry to international markets in achieving the competitive advantage that plays an effective role in providing the necessary information in many aspects about everything that affects competition, In doing so, it helps managers to formulate competitive strategies and to monitor their suitability with the competitive environment to the point of achieving their results.

Key Words : strategic vigilance, economic intelligence, Competitive advantage.