



جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
\_دراسة حالة مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ

زمالة عمر

اعداد الطالبين: 🇩🇯

✓ طفياني ياسمينه

✓ بدرابي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
مشرفا ومقررا	أ	1- زمالة عمر
ممتحنا	أ	2- د. دحمان عبد القادر
رئيسا	د	3- د. زينيني فريدة

السنة الجامعية: 2020 / 2021



## كلمة شكر

الحمد لله الذي منحنا القوة والإرادة لإتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ "عمر زمالة" لتكرمه بقبول

الإشراف على هذا العمل وتعاونه معنا خلال فترة انجاز

هذا العمل بتوجيهاته ونصائحه القيمة

كما نتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

## إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة وأفضل التسليم  
وعلى اله وصحبه أجمعين، أما بعد.

الى الذي أحمل اسمه بكل فخر الى سندي وملاذي

الى الذي رافقني بالحب والرعاية والدعاء أبي الغالي أطال الله في عمره وورقه سعادة الدارين.

الى التي لا يطيب النهار الا برؤيتها ولا تحلو الايام الا بوجودها

الى التي حملتني وهنا على وهن وأثرتني على نفسها أُمي حبيبتي أطال الله في عمرها وورقها السعادة في الدنيا والاخرة.

الى أخوتي محمد، صافية، عبد الله، سهام، أنس

الى خطيبي عبد الرزاق وعائلته وبالأخص أختي وصديقتي " فتيحة "

الى عمتي حبيبتي شوشو، ونعمومة، وملوكة، وجيجي أختي وكل اولادهم الذين أعشقتهم ولطالما صدعوا  
رأسي بتشويشهم علي ههه.

الى جدي حبيبي حفزه الله وأطال في عمره، والى روح جدتي رحمها الله والتي اشتقت لها

كثيرا

الى التي تقاسمت معها شقاء هذا العمل والتي كنا اذا واجهتنا صعوبة انفجرنا بالضحك وتبادلنا نضرات  
الحيرة حبيبتي زولا.

الى التي تقاسمت معها خمس سنوات من حياتي، وقفت بجنبي في السراء والضراء "يسرى بوستة"

اللهم ارزقها كل ما تتمناه. وأقول لها: شكرا على كل شيء

الى صديقتي فريدة، سارة، فايذة، فضيلة، لويذة.

الى قوري محاد محمد amigo

وفي الاخير أهدي الى نفسي أطيب تحية وتقدير...أشكرك يا انا

ياسمينه



## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى أعظم رجل في حياتي إلى بابا حبيبي سندي، قوتي وملجئي الآمن  
إلى من تعبت على تربيتي، من ضحت براحتها في سبيل رعايتي أمي الغالية

حفظكما الله وأدامكما شمعاً تنير حياتي

إلى من تتحمل عنادي و شقاوتي عمتي الرائعة

إلى زكرياء ووالديه

إلى خالتي الحبيبة

إلى فراشاتي هاجر، زوزو، نسرين، رغدة، ياسمين، فريدة، سارة وشيماء

إلى حنان، ضاوية، منى ونبيلة

إلى صغيري جود وكل أفراد عائلتي

زولا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي، فقد صار تحقيق استدامة المزايا التنافسية الضمان للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق بل وأكثر من ذلك تحقيق الريادة والتميز في عصر يتسم بالتغير والتقدم المستمر، وقد كان الذكاء الاقتصادي السبيل الفعال لتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من المحيط التنافسي، هذا الأخير الذي يتميز بعدم الثبات والتطور المستمر، الأمر الذي يجعل المؤسسة بين محيط الفرص والتهديدات فإن هي وفرت المعلومة الكافية والشاملة حولتها إلى نقاط قوة لصالحها وجعلها تكتشف نقاط ضعفها لتقوم بتصحيحها مستقبلاً.

وقد اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة حالة وذلك بهدف إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على الجانب التطبيقي عن طريق الاستبيان الذي تم توجيهه لموظفي المؤسسة وهي عينة عشوائية، والذي عالجنا به فرضيات الدراسة، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، حيث توجد علاقة طردية بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة،

كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة بتطبيق الذكاء الاقتصادي وضرورة فهم موظفيها بالموضوع وكيفية تطبيقه في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية المستدامة، اليقظة الإستراتيجية، الأمن المعلوماتي.

## Abstract:

This study aims to identify one of the most important elements to institutions' success in our time. Achieving the sustainability of competitive advantages has become a warranty to maintain the institution's position in the market, and even more than that, to remain in the top in an era characterized by constant change and progress. Economic intelligence has been an effective way to provide all that the institution require amidst the instable and continuously developing competition, that leaves the institution always balancing between opportunities and threats. If sufficient and comprehensive information is provided, it turns it into strength and uses it to its favor, in addition to discoverinf its weaknesses and working on them for the future.

In this study, we have followed the descriptive analytical approach in the theoretical aspect, while in the practical aspect, we have adopted a case study approach with the aim of dropping the theoretical aspect of This study is on the practical side by means

of a questionnaire that was directed to the employees of the institution, which is a random sample, with which we addressed the hypotheses of the study, and after analyzing and interpreting the results based on the statistical program SPSS, where there is a direct relationship between economic intelligence and sustainable competitive advantage

The study also recommended the need for the institution to pay attention to the application of economic intelligence and the need for its employees to understand its subject and how to apply it in the institution.

**Keywords:** economic intelligence, sustainable competitive advantage, strategic vigilance, information security.

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
47	عينة الدراسة	1
49	درجات سلم ليكرت الخماسي	2
50	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	3
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
52	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	6
54	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	7
55	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	8
56	درجات أوساط الموازنة	9
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الاقتصادي.	11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.	12
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة.	13
59	مصفوفة الارتباط بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة.	14
60	نتائج اختبار T-test بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومتغير الجنس.	15
60	نتائج اختبار F-test بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبر.	16
61	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة .	17
62	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأمن وحماية المعلومة على الميزة التنافسية المستدامة.	18
63	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر سياسة التأثير على الميزة التنافسية المستدامة.	19
64	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس عوائق الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية المستدامة.	20

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
10	مكونات الذكاء الاقتصادي.	1
13	مصادر المعلومات.	2
19	الاستراتيجيات العامة ل PORTER	3
27	مفاهيم مرتبطة بالذكاء الاقتصادي.	4
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة.	5
48	نموذج الدراسة.	6
51	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب الجنس.	7
52	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب السن.	8
53	تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	9
54	تمثيل لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	10

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
05	تمهيد
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.</b>	
06	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.
06	المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي.
09-06	الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي خصائصه، أهميته، أهدافه.
12-09	الفرع الثاني: مكونات ووظائف الذكاء الاقتصادي.
15-12	الفرع الثالث: مراحل ووسائل الذكاء الاقتصادي.
15	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.
16	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها.
17-20	الفرع الثاني: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
20-22	الفرع الثالث: أسباب فقدان الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها.
22	المبحث الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة.
22	المطلب الأول: آلية الذكاء الاقتصادي في خلق الميزة التنافسية.
23	المطلب الثاني: أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
23-24	الفرع الأول: استدامة الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاقتصادي.
24	الفرع الثاني: اعتماد استراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية.
25-27	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
28	المطلب الأول: الدراسات العربية.
28-29	الفرع الأول: دراسة سارة زرقوط (2020) و دراسة مصطفى بودرامة 2018

29-30	الفرع الثاني: دراسة بن سعودي زينب و محلوفي عبد السلام 2018، ودراسة فاروق عزون 2015.
31	الفرع الثالث: دراسة ثامر البكري، خالد بني حمدان، 2013.
31	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
31-32	الفرع الأول: دراسة بوكرواح عادل(2013) و دراسة بوروبي مصطفى( 2012)
33	الفرع الثاني: دراسة ضاوي شادية2018، ودراسة (Khandekar&Sharma,2005)
34-35	الفرع الثالث: دراسة ( Torres, Ferraz, & Rodrigues,2018، ودراسة (Pratono Darmasetiawan, Yudiarso, & Jeong, 2019)
36	القيمة المضافة
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
39	تمهيد
46-40	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للإنجازات الصناعية
40	المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر
41	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال
45-42	المطلب الثالث: مهام، إنجازات وأهداف المؤسسة
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
46	الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
48-47	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات
49	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة
50	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة
51	الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
55-51	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
65-56	الفرع الثالث: التحليل الكمي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
70-68	الخاتمة

81-79	قائمة المراجع
87-83	الملاحق



# مقدمة

## توطئة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في أثارها وتوجهاتها المستقبلية فلقد تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجية كما تلاشت الحواجز السياسية الجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدا، وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات. الأمر الذي أصبح يؤثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية والتي لا تستطيع مواجهة المنافسة، فقد وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي ما فتئت تبرز ضرورته لكل وحدة جغرافية (المؤسسات، التكتلات، الدول... الخ) والذي يركز في الأساس الأول على سبل تحصيل المعلومة والتحكم فيها، وبات من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لاكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصص السوقية مما يتطلب قفزة نوعية في الانتقال من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع، لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفعالية المؤسسات.

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

كما يعتبر الذكاء الاقتصادي أهم وسيلة للنهوض بالدول المتخلفة للالتحاق بالركب التكنولوجي والاقتصادي العالمي، فمن المعروف أن تسارع التطور في تكنولوجيا الإعلام والاتصال عمل على تطوير مفاهيم جديدة لأحداث التنمية الاقتصادية.

من هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي:

**كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟**

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم الذكاء الاقتصادي ؟
- ما هو أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي العلاقة التي تربط الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن وحماية المعلومة والميزة التنافسية المستدامة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير والميزة التنافسية المستدامة؟

**1- الفرضيات:**

- للإجابة عن هذه الأسئلة، نقدّم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:
- الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من التطبيقات المساعدة في اتخاذ القرار.
- توجد علاقة ترابط بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن وحماية المعلومة والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

**3- أسباب اختيار موضوع البحث:**

- من الأسباب التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع هو:
- حداثة مصطلح الذكاء الاقتصادي وكذا الدور الذي يلعبه في تحسين الميزة التنافسية واستدامتها.
- روح الفضول في اكتشاف خبايا وصلب هذا الموضوع.

**4- أهمية البحث:**

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

**5- أهداف البحث:**

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمصطلح جديد هو الذكاء الاقتصادي مع إبراز أهميته ومكانته في المؤسسات وكيفية عمله وأهميته في الوقت الراهن.
- محاولة إبراز كيفية تطبيق الذكاء الاقتصادي لخلق ميزة تنافسية للمؤسسات.
- محاولة فهم بعض المشاكل وإيجاد الحل.
- معرفة كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يحقق الميزة تنافسية للمؤسسة موضوع الدراسة.

**6- حدود البحث:**

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب المنطقة الصناعية عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

**7- معوقات البحث:**

- واجهنا العديد من الصعوبات في أثناء انجاز هذا البحث.
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية، حيث لم نجد أي كتاب باللغة العربية.

- عدم التفريق بين اليقظة والذكاء الاقتصادي.
- صعوبة الدراسة الميدانية لمؤسسة باتيميتال والمتمثلة في عدم الحصول على المعلومات الكاملة الخاصة بالموضوع.

#### 7- المنهج المستخدم في البحث:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وبهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، من خلال الاعتماد على العديد من المراجع والمتمثلة في المقالات، المداخلات، المجالات، ورسائل (الماجستير، الدكتوراه) وغيرها وهو ما ساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، وأما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، وذلك بهدف إسقاط الجانب النظري من هذه الدراسة على الجانب التطبيقي عن طريق الاستبيان، أين تم توزيعه على عينة عشوائية قصد التعرف على الخصائص الشخصية و الموضوعية لمجتمع الدراسة، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### 8- هيكل البحث:

بدأنا بحثنا ككل بالبحوث بمقدمة عامة وذلك بإعطاء نظرة عامة حول الموضوع المختار وإبراز أهميته وأهدافه، وكذا الصعوبات التي تلقيناها وفي الأخير المنهج المستعمل في البحث وتناولنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول وهي كالاتي:

تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول ماهية الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة أما في المبحث الثاني فتطرقتنا لعلاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة وفي المبحث الثالث الدراسات السابقة لكل من الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة وفيما يخص الفصل الثاني فقد قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للذكاء الاقتصادي والميزة

التنافسية المستدامة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية عنصرا ديناميكيا ينمو ويتطور في عالم يخضع للكثير من المتغيرات الدائمة، في ظل زيادة أهمية نظام المعلومات، حيث أصبحت طريقة جمع المعلومات والمعرفة تتم بطرق ومواصفات علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومات موردا استراتيجيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، كما تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات قصد احتلال موقع تنافسي في السوق يؤهلها إلى التفوق على منافسيها ولتطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول مدة ممكنة، كما تسعى المؤسسات إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، ولعل من ابرز الآليات الذكاء الاقتصادي الذي يعد أداة للتطوير والإبداع، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد متخذي القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على ماهية الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة والعلاقة التي تربط بينهما ومسار الدراسة السابقة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.

يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة نظرا لما يوفره من ميزة تنافسية وحماية نوعية تواجه القوى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعتري نشاط المؤسسة، وهذه العملية تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار وعليه سنحاول في هذا المبحث توضيح مصطلحي الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة وكل الجوانب المتعلقة بهما.

**المطلب الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي.**

أصبح الذكاء الاقتصادي سياسة عالمية منسقة وتشاركية بين مختلف كيانات الدولة السياسية، الاقتصادية، وحتى البيئية، مع اشتراك قوي لفعاليات المجتمع المدني، الجامعات، مراكز التحليل والإشراف، الهيئات الاقتصادية المتخصصة بهدف تحليل المعلومات واستشراف الواقع الاقتصادي، وخلق سلسلة القيمة للمعلومة المضافة والمفيدة التي تكون مدخلا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي وخصائصه.

**1- مفهوم الذكاء:** هناك من يعرف الذكاء على انه جميع العمليات الذهنية من تنوع وابتكار وتحكم في الحركة والحواس والعواطف، وهناك من يرى عدم إمكانية وصف الذكاء على انه كمية محددة ثابتة يمكن قياسها وبناءا على ذلك يمكن زيادة الذكاء وتنميته بالتدريب والتعليم.<sup>1</sup>

في حين يعرفه هوفستادر **HOFSTADER** على انه القدرة على التصرف بمرونة مع مختلف الحالات والاستفادة من الظروف المواتية والحكم على الأهمية البيئية لكل عنصر لوضعية معينة.<sup>2</sup>

## 2- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

عرف الذكاء الاقتصادي تطورا منذ عشرات السنين ليشكل اليوم حقلا منهجيا ومعرفيا قائما بذاته، حيث عرفه **HOROLD WILENSKY** في عام 1967 في مؤلف له بعنوان الذكاء التنظيمي على أن الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة بتجميع المعلومات وإنتاجها في سياق قانوني واعتمادا على مصادر مفتوحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2014-2015، ص29.

<sup>2</sup> صونية بتغة، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره في صناعة مؤسسة تنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص99.

<sup>3</sup> د احمد ميلي سمية، د دغفل فاطمة، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في إطار ملتقى حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، ص3.

وعرفه **HENRY MARTRE** على انه مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة والتوزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية قانونية، مع توفر كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة.<sup>1</sup>

كما عرفه **BOUMARD** على أن الذكاء الاقتصادي لا يقتصر على فن المراقبة بل هو تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات هدفه القيام بربط العديد من المجالات لفرض تحسين الأهداف التكتيكية والإستراتيجية وهو وسيلة تواصل ما بين العمل والمعرفة.<sup>2</sup>

وقد عرفه **ALAIN JUILET** على انه التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية الملائمة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية، فهو منسق لليقظة الإستراتيجية وحماية المعلومات واستخدامها في عمليات التأثير على الغير.<sup>3</sup>

أما **BESSON B.PESSIN.J.C** فعرفه على أنه القدرة على إيجاد أجوبة على التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال المعلومات المخزنة من طرفها.<sup>4</sup>

ومن خلال ما تم ذكره في التعاريف السابقة نستطيع القول أن الذكاء الاقتصادي هو آلية منظمة في خدمة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات والدولة، تهدف إلى تحسين تنافسيتها من خلال جمع معالجة المعلومات ونشر المعارف والتحكم في البيئة (الفرص والتهديدات) ثم السعي إلى اتخاذ أفضل القرارات باستخدام أدوات نوعية، وتعبئة الموارد البشرية اعتمادا على شبكات داخلية للتأثير والحماية.

### 3- خصائص الذكاء الاقتصادي:

بعدما تطرقنا لأهم التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي يمكن أن نستنتج أهم خصائصه حيث يمكن التمييز بين أهم خاصيتين وهما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله ياسين، بودالي محمد، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد3، 13-06-2018، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، ص578.

<sup>2</sup> عبد الله ياسين، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> سمية ناصري، شافية حجاج، نموذج مقترح لواقع تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد4، العدد01، 30-03-2019، ص38.

<sup>4</sup> د احمد ميلي سمية، د دغفل فاطمة، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص3.

<sup>5</sup> De channac Aymar (2011), le système d'intelligence économique japonais, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité décence économique section intelligence économique, N°1, Le Japon, Mars, 2011, P3.



- **خاصية الدفاع:** التي تقوم على تسيير والمعلومات حماية الإرث غير المادي والمعلوماتي.
- **خاصية الهجوم:** والتي تتم لاكتساب المؤسسة مكانتها السوقية وتركيز نفسها وسمعتها داخليا وخارجيا، إذن الخاصية الدفاعية والهجومية للذكاء الاقتصادي هما الأساس في اللجوء لتطبيقه والاستناد عليه بغية تحقيق الذات ومواجهة التغيرات البيئية.

كما هناك بعض الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي: <sup>1</sup>

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات المختلفة.
- وجود إدارة لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية والتقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية.

#### 4- أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي:

أولا: أهمية الذكاء الاقتصادي.

سيتم تلخيص أهمية الذكاء الاقتصادي فيما يلي: <sup>2</sup>

#### 1- تطوير منتجات جديدة:

يعتبر دخول منافسين جدد كل وقت تهديد بالنسبة للمؤسسات العاملة في السوق، لذلك يتم استخدام الذكاء الاقتصادي الذي يمكن من التنبؤ بالجديد وهذا يؤدي إلى العمل على الاختراع والإبداع وفق المتطلبات الجديدة لضمان النجاح والاستمرارية للمؤسسة وذلك من خلال التطورات التقنية، التجارية، القانونية...الخ.

#### 2- اتخاذ القرارات:

لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار، تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين، والذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار الذي يمكن من التقليل من المخاطر، لأنه يعمل على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمؤسسة وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> مصطفى بودرامة، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد15، العدد01، 01-06-2018، ص430.

<sup>2</sup> د بن سمينة عزيزة، أ بورحلة منجية، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد05، جوان 2016، ص27-28.

### 3- تحقيق أفضل نسبة مبيعات:

الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين، حيث أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق نسبة أعلى للمبيعات، إذا لم تكن على دراية بما يقدمه المنافسون وي طرحونه للسوق، سواء من حيث الكم والكيف، ومنه فإنه يسمح بتحديد القرارات ومعرفة أو توقع الأرباح.

### 4- الحصول على ميزة تنافسية:

الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي مؤسسة هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين، حيث أن خلية الذكاء الاقتصادي والتنافسي يمكن أن تعطي هذه الفائدة للمؤسسة، التي ترتبط دائما بالذكاء، لأنه وحتى يستطيع المنافسون الوصول إلى مستواها يجب عليهم تغيير مخططاتهم ورؤيتهم للسوق بطريقة مختلفة.

### ثانيا: 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 يهدف لتحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- حماية إرث ونشاط المؤسسة وضمان إستمراريتها.
- حماية الإرث الوطني في بعديه التكنولوجي والصناعي.
- السماح للمقررين ومسيري المؤسسة بالتحصل على معلومات قيمة.
- ضمان توفير نظام يقظة إستراتيجية تساعد في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- دعم سياسة تنافسية المؤسسات.
- ضمان توفير أمن اقتصادي للمؤسسات ومؤسسات البحث.

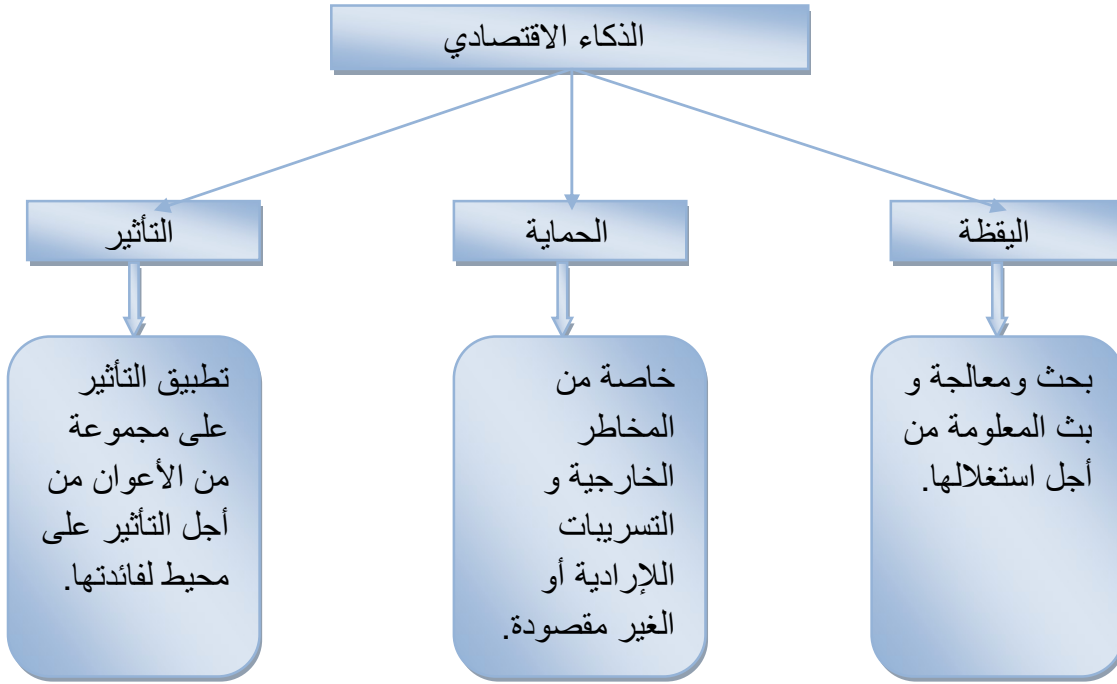
### الفرع الثاني: مكونات ووظائف الذكاء الاقتصادي:

#### أولاً: مكونات الذكاء الاقتصادي:

يتألف عادة الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر مهمة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير. كما يوضح الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سهام عبد الكريم، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص671.

الشكل رقم (01): مكونات الذكاء الاقتصادي.



المصدر: فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان 2013 ص 72.

#### أ- اليقظة الإستراتيجية:

مفهوم اليقظة الإستراتيجية: هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة و متواصلة، سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية و تكنولوجية أو خاصة بمحيط المنظمة وكل ما يتواجد من متغيرات وفرص وأخطار، فهي تتمثل في جمع، معالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية و الضعيفة الصادرة من المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.<sup>1</sup>

- تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

- **الاكتشاف:** حيث تعمل على اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ومعرفة المشاريع التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير واكتشاف الفرص المتوفرة في السوق.

<sup>1</sup> J.L.Dhenin et B. Fournier: **50 Thèmes d'initiation à l'économie**: Source d'entreprise, édition BREAL, Paris, 1998, p203.

<sup>2</sup> شمس ضياء خلفاوي، **الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 10، 03، 2013، ص 235.

- التوقع: تهتم بتوقع تغيرات المحيط ونشاط المنافسين.
- المراقبة: تعمل على مراقبة التطورات التكنولوجية وطرح الإنتاج وعرض المنتجات في السوق.
- ب- الحماية:

يعد الحصول على المعلومات النافعة واستغلالها، من أهم العمليات التي تسعى إليها المؤسسة إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة النشاطات المختلفة التي تتم بكل التدابير القانونية، مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المنظمة في ظل أفضل شروط الجودة والآجال الزمنية.<sup>1</sup>

### ج- التأثير:

يعتبر التأثير في المحيط من أهم عناصر الذكاء الاقتصادي والذي بواسطته تتمكن المؤسسة من استخدام المعلومة كوسيلة للضغط بطرق شرعية تتماشى وتحقق مصالحها، وأهدافها المستقبلية. وبالأخص على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير التي تدير الحياة الاقتصادية.<sup>2</sup>

### ثانيا: وظائف الذكاء الاقتصادي:

تتشارك اليقظة والذكاء الاقتصادي في العديد من الوظائف وذلك باعتبار أن اليقظة جزء من الذكاء الاقتصادي، إذ يمكن القول بصفة أخرى أن وظائف الذكاء الاقتصادي هي:<sup>3</sup>

أ- **الوظيفة التوقعية:** عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات السوق) والفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التمويع في سوق خارجي..). وكشف الوضعيات المستقبلية.

ب- **وظيفة الإعلام الآلي:** هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيما أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات، فإن هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية للمستعملين.

<sup>1</sup> جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 17-18-أفريل-2006، ص216.

<sup>2</sup> آيت قاسي عزو رضوان، مسليتي نبيلة، بن زايد الحاج، الذكاء الاقتصادي لمواجهة الأزمات الاقتصادية، مداخلة في جامعة عبد الحميد بن باديس، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة مستغانم، ص04.

<sup>3</sup> حيولة إيمان، عباد زينة، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي -المعطيات الكبيرة، مداخلة في إطار ملتقى علمي دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 12-13 نوفمبر 2017، ص12.

ت- **الوظيفة التحليلية والتركيبية:** أي تحليل المعلومات المجمعة بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ح- **وظيفة التنشيط و الاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجمعة و المحللة و المركبة من أجل إعطائها أكبر قيمة و استغلالها أحسن استغلال و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.

خ- **وظيفة التعرف على الحاجات و المعلومات:** من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الأفكار و سرعة اتخاذ القرار.

د- **وظيفة الحماية:** هي وظيفة نجدها في اليقظة و الذكاء معا و نعني بها حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.

الوظائف السابقة الذكر هي وظائف مشتركة بين اليقظة و الذكاء غير أن الذكاء الاقتصادي يشتمل على وظائف أخرى هي:<sup>1</sup>

- **وظيفة التنسيق:** الذكاء الاقتصادي الفعال يعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينها.

- **وظيفة الأكثر نشاطا:** الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة وقيمة أكبر للمعلومات فالجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت، و الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير و هو جماعات الضغط و هي أداة إستراتيجية للمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق.

الفرع الثالث: مراحل ووسائل الذكاء الاقتصادي.

أولاً: مراحل الذكاء الاقتصادي:

تعددت مراحل الذكاء الاقتصادي انطلاقا بتحديد الحاجة للمعلومة، حيازة المعلومة، معالجتها، بثها واستعمالها ونلخص هذه المراحل كالتالي:<sup>2</sup>

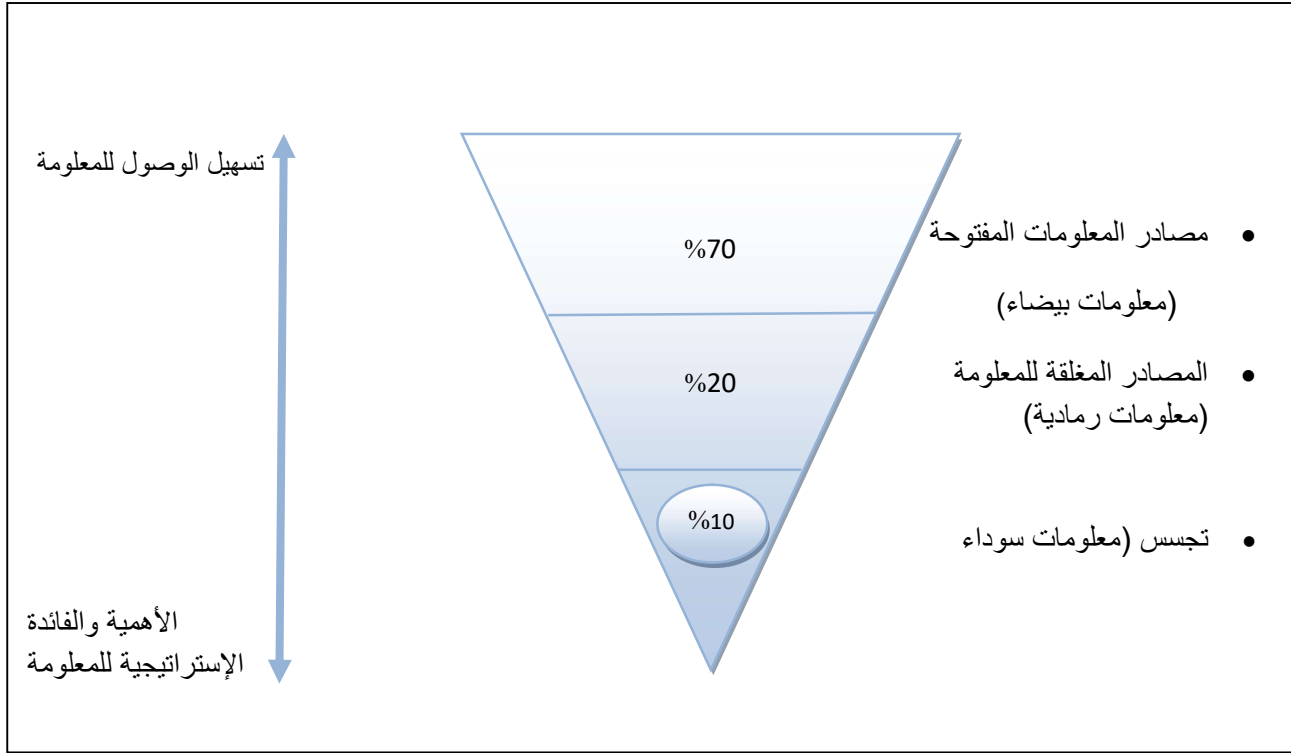
أ- **تحديد الحاجة للمعلومة:** يتطلب بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المؤسسة واحتياجاتها.

ب- **جمع المعلومة:** بعد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة المتمثلة في:

<sup>1</sup> حيولة إيمان، عباد زينة، **اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي -المعطيات الكبيرة**، نفس المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup> <https://www.politics-dz>

- المصادر الرسمية: تكون فيها الثقة والدقة، وتحتوي أساسا على الصحافة بكل أنواعها المكتوبة والمسموعة والمرئية، كافة وسائل الإعلام والاتصال، الكتب والمجلات العلمية المحكمة، بنوك وقواعد المعطيات، والأقراص المضغوطة.
  - المصادر غير الرسمية: إن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهودا شخسيا من الفرد الذي يريد البحث عن المعلومة، ويجب أن يبقى على اتصال دائم وينتقل و يتجسس... الخ حتى يتحصل على ذلك و تكون درجة دقتها أقل و تتمثل هذه المصادر في منافسي المؤسسة في حد ذاتهم (في هذه الحالة يمكن الحصول على المعلومة المغلوطة)، كافة المتعاملين مع المؤسسة بما فيهم الموردون، المعارض والرحلات العلمية، الأطراف المتعاملة في السوق.
- كما يوضح الشكل التالي مختلف مصادر المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة.
- الشكل رقم ( 02 ): مصادر المعلومات.



المصدر: حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة العمل وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلو أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران الجزائر، 2012، ص 16.

نلاحظ من الشكل السابق بأن المصادر المفتوحة تتمثل في المنشورات الرسمية والصحف والبرامج الإذاعية والمنشورات التجارية، أما المصادر المغلقة للمعلومات فتتمثل في التقارير والبرقيات من السفارات والقنصليات، في

حين المعلومات السوداء يتم الحصول عليها من دون موافقة من الحكومات الأجنبية تأتي من الأقمار الصناعية، من أسرار سرقت أحد الرعايا الأجانب أو عبر الإنترنت.

ث- معالجة المعلومات: تعتبر هذه المرحلة أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، ويقصد بالمعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها لتحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور الوثائق.

ج- بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يتم تمييز المعلومة ببثها داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة منها تحليلها وتحويلها إلى شكل مناسب يسمح باستعمالها، فعمليات تحديد وجمع ومعالجة المعلومة يكون من دون فائدة إذا لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد للشخص الذي يستخدمها.

#### ثانيا: وسائل الذكاء الاقتصادي نموذج فولد Fuld:

عمل التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على نمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، فالتطور التقني الهائل وأساليب جمع المعلومات والتحليل أدت إلى اتساع تبني الذكاء الاقتصادي، ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد (1995)، النموذج يضم ستة أدوات هي: <sup>1</sup>

1- ملامح نوايا وقدرات المسيرين: يسمح بالتنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملامح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبع محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميول والقرارات السابقة، كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات.

2- الباناشماركينغ BENCHMARKING: ويتمثل في دراسة وتبني الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الانجاز والأداء في الشركة نفسها لبلوغ أقل تكلفة وأوفر وقت وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات.

3- تحليل الإستراتيجية المستقبلية: وتهدف إلى معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة، وهو نفس النموذج المعروف بمجال التحليل الإستراتيجي باسم SWOT وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه إستراتيجي ومحاور أولية للتدخل.

<sup>1</sup> د حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 17-18.

4- توقع الإستراتيجيات التنافسية: يقترح نموذج FULD تحليل القوى المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي اللوائح، التنظيمات، التكنولوجيا والتغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم ) وأخيرا الزبائن ( نمو عائدات الاستهلاك) وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية ( مقابلات الأخصائيين الملاحظين ) وكلها أدوات كفيلة برصد التوجهات الإستراتيجية للمنافسين.

5- توقع إدخال منتج جديد: يقترح FULD في هذا الإطار ما يسمى ب TIMELINING ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6- تحليل التكاليف: ويمثل تحليل ميزانية العنصر الأساسي لهذه المقاربة بالتركيز على العوامل الحرجة ك شراء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف الإدارية، فالمؤسسات والهيآت تطور طرق خاصة بها بما يتماشى وخصوصيتها وأماكن تواجدها.

#### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

لقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، خاصة في ظل التحديات المعاصرة المفروضة وما أفرزته العولمة الاقتصادية من اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا و تكسيها صفة السيطرة والاستدامة، وبالتالي تميزها في القطاع أو النشاط الذي تمارسه .

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها.

للتعرف على ماهية الميزة التنافسية المستدامة لابد أولا من التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية.

#### مفهوم الميزة التنافسية :

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة بالمقارنة بمنافسيها " كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب<sup>1</sup>:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة ( التركيز ).
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين ( التميز ).
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة ( السيطرة على التكلفة ).
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة ( السيطرة على التكلفة ).

<sup>1</sup> د. بودالي محمد ، د. عبد الله ياسين ، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 3 ، الجزائر ، 2019 ، ص 583.



و في تعريف آخر فإن الميزة التنافسية هي: التي تسمح للشركة بأن تكون أفضل من خصومها، تمكن الميزة التنافسية الشركة بأن ترفع بمستوى أدائها على مدى فترة زمنية ممتدة.<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة نقول أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي خاصية تعرف بها المؤسسة في السوق وتتميز بها على منافسيها وذلك باستخدام واستغلال كل مواردها وطاقاتها في سبيل الاحتفاظ بها وعدم إمكانية تعرضها للتقليد أو الزوال، وقد تحقق المؤسسة ميزة واحدة خاصة بمنتجاتها أو عدة ميزات مما يقدم لنا تنوع في الميزات التنافسية.

### أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

**تعريف 1:** الميزة التنافسية المستدامة هي عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية.<sup>2</sup>

**تعريف 2:** الميزة التنافسية المستدامة " تعني السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتفوق قدراتها المستقبلية باستمرار".<sup>3</sup>

**تعريف 3:** تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور لميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة، وعليه يمكن تعريفها بأنها " الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

الميزة التنافسية المستدامة هي تفوق المنظمة على منافسيها في تحقيق قيمة مضافة للعملاء ومحاولة المحافظة عليها بصفة مستمرة و دائمة.

### ج- خصائص الميزة التنافسية المستدامة :

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:<sup>5</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة الأفضل على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

<sup>1</sup> روبرت أيتس ، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر و التوزيع ، طبعة 01، 2008 ، ص 24.

<sup>2</sup> بن صمبا فتحة، تزالت عائشة، دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018، ص 21.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة(مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 146.

<sup>4</sup> د. بن سمية عزيزة، أ. بورحلة منجية، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009 ، عمان، ص 309.

-إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

-أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

-أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.

-أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير و البعيد.

#### د- أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

إن كون المنظمات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

#### الفرع الثاني: استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة .

يتطلب الأمر من المنظمات اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل التغيرات البيئية السريعة سواء كانت الداخلية أو الخارجية وشدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي.<sup>2</sup>

#### أولا: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة.

إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إذ تعرف على أنها " الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه " .

ولقد أوجد ثلاث( Porter 1985 ) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup> وهي: القيادة في التكلفة، التمايز، التركيز.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 148.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 166.

### (1) إستراتيجية قيادة التكلفة:

- تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها " قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون"، وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المنظمات على تطبيقها لأن المنظمات المنتجة بتكلفة أقل هي<sup>2</sup>:
- في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
  - تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر .
  - تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية مع الموردين .
  - تحتل موقعا تنافسيا ممتاز يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد .
  - يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة .

### (2) إستراتيجية التمايز:

- تعرف إستراتيجية التمايز على أنها<sup>3</sup>: البحث عما يميز منتج المنظمة عن منتج المنافسين وتوظف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتج، كما يقوم على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد<sup>3</sup>
- وهناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منتج المنظمات المنافسة والتي تتمثل في التميز على أساس الجودة أو التفوق التقني أو تقديم خدمات مساعدة اكبر للزبون أو على أساس تقديم المنتج لقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع<sup>4</sup>.
- وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها<sup>5</sup> :
- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج .
  - الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائقا أمام دخول المنافسين الجدد .

<sup>1</sup> عزالدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الطبعة العربية، 2014 ، ص75

<sup>2</sup> شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 1999 :، ص 312

<sup>3</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2011 :، ص 188 .

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 176 .

<sup>5</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 ، ص 109، 110.

- لا يمثل الزبون خطرا على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لان هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التميز الذي يحصل عليه.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التنافس.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على موارد ومهارات وكفاءات يصعب تقليدها، فكلما تميزت المنظمة بجملة من المستويات كلما كانت هذه الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستقرار في تحقيق أعلى الأرباح.

**(3) إستراتيجية التركيز:**

تعرف إستراتيجية التركيز على أنها " تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد "، وتعرف أيضا على أنها " التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الاستراتيجيات، إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو الاثنين معا "، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن توضيح استراتيجيات porter في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الاستراتيجيات العامة ل PORTER.

	التكاليف الأقل	التمايز
هدف واسع النطاق	قيادة التكلفة	التمايز
هدف ضمني التنافسي	التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز

**Source:** wheelen thomas L, Hunger. J.David, Strategy management, Pearson: prentice hall, 2006, p 148

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

هناك أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي التكلفة والجودة والوقت والمرونة ويمكن توضيحها فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2004 ، ص 230

<sup>2</sup> أحلام عبايية، أمانة العايش، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017، ص 43.

- **التكلفة الأقل:** إن ميزة التكلفة الأقل يمكن أن تتحقق مع وجود نظام صارم يعمل على تقليل جميع أنواع النقص أو الضياع والهدر في الموارد والوقت عن طريق توجيه الموارد والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة للحصول على خفض ملحوظ في تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج، وبناء على ذلك تسعى الوحدات الاقتصادية للسيطرة على تكاليفها وتجمعها أقل من معدل الصناعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

- **الجودة العالية:** أن توافر التكنولوجيا المتقدمة المتاحة لمعظم الوحدات الاقتصادية الصناعية لتحسين جودة منتجاتها خلال دورة حياتها القصيرة وتعني درجة مطابقة مواصفات تصميم وخصائص المنتج لتوقعات ورغبات الزبائن، كما تمثل ميزة تنافسية يمكن أن تحقق إشباعاً لرغبات وتوقعات الزبائن إذا كانت خصائص ووظائف المنتج تفي باستخدامه وهناك شروط يستدعي إثباتها من قبل الوحدات الاقتصادية التي تستخدم الجودة كميزة تنافسية وهي تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون وتجسيد سماتها الأساسية المرغوبة في المنتج.

- **الوقت :** في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه، وتسميم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير بل يتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.

- **المرونة :** وتعني قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير وتعرف المرونة على أنها القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للتغيرات التي تحصل في البيئة وعمليات الطلب.

**الفرع الثالث: أسباب فقدان الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها.**

تسعى أي مؤسسة إلى المحافظة على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق فهي تعمل جاهدة على تفادي الأسباب التي تؤدي بها إلى فقدان ميزتها التنافسية، وفي هذا الفرع سنتطرق إلى أسباب فقدانها الميزة التنافسية ومتطلبات بنائها

**أولاً: أسباب فقدان الميزة التنافسية المستدامة.**

تسعى المؤسسات جاهدة وراء تحقيق ميزة تنافسية تكون بمثابة سلاح تواجه به منافسيها في الأسواق، وتضمن من خلالها استمراريتها في مجال الصناعة، ولكن لماذا تقشل هذه المؤسسات في المحافظة على هذه المزايا؟ يمكن تلخيص أبرز أسباب الفشل في ثلاثة عناصر وهي:<sup>1</sup>

**أ - القصور الذاتي.**

في ظل ظروف البيئية التنافسية المتممة بسرعة التغيير، تجد المؤسسات أنفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها، حيث لا تستطيع التغلب على القوى الداخلية، إذ تتحول القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية إلى سبب لنشوء القصور الذاتي، ولعل من أبرز الأمثلة عن ذلك خلال التسعينيات، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة ملايين دولار، كما قامت IBM لما حدث لشركة بتسريح أكثر من مائة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي.

**ب - الالتزامات الإستراتيجية السابقة.**

<sup>1</sup> فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكورة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015/2014، ص 95\_96.

لقد حاول جيمواوت أن يثبت أن الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضا أخطاءً وقصورا تنافسيا، ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات، إلا أن تحولات السوق وتقلبات أذواق المستهلكين قد تميل نحو نوع آخر من المنتجات وهذا ما يتطلب التحول من الإستراتيجية السابقة للخروج من هذه الأزمة.

### ج -تناقص إيكاروس الظاهري.

يرى داني ميللر أن المؤسسات قد تفشل في المحافظة على ميزتها التنافسية لما تنبهر بما هي بصدد إحراره من نجاحات مبكرة، إذ تعتقد أن استمرار السير في نفس الطريق وبنفس الإستراتيجيات هو السبيل الوحيد لضمان النجاح في المستقبل، فتغرق في التخصص مما يفقدها النظرة البعيدة للسوق ولمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي كثيرا ما تلاقي الفشل، وإيكاروس هو شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية كان له جناحان صنعهما له والده للفرار من الجزيرة التي كان بها أسيرا، فطار حتى اقترب من الشمس لتذيب الشمع الذي أمسك بجناحيه، فسقط ميتا في بحر إيجة.

### ثانيا: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها الشركة الاهتمام الخاص هو عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

1- **أسس التنافس:** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:

أ- **المقارنة المرجعية BENCHMARKING:** تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب التي تتبع الأداء المساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالشركات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير و تحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيما يلي:

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين.
- تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالشركات الناجحة مباشرة.
- تشجيع التفكير الإبتكاري في الشركة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة.
- زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى.
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، **الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي**، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، 21.اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص 20، 21.

ب- **الذكاء الاقتصادي**: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها، ويمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها ما يلي:

- التنبؤ بحالة الأسواق.
  - مواجهة استراتيجيات المنافسين.
  - نشر المعومات بطريقة صحيحة داخليا.
  - الحفاظ على المزايا التنافسية.
  - الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين.
  - السماح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.
- 2- **ميدان التنافس**: إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة. حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها الشركة؛ إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... الخ.

**المبحث الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة.**

يقوم الذكاء الاقتصادي على انتقاء المعلومة من مختلف عناصر البيئة الخاصة أو العامة والتي من شأنها أن تؤثر على مصير المؤسسة في الصيرورة أو الزوال، فالهدف من تبني الذكاء الاقتصادي هو " الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها لخدمة صناع القرار في المؤسسة من أجل إعطائها القدرة والميزة في مواجهة المنافسة، وفي هذا المبحث قمنا بجمع معلومات تربط بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة بصفة جزئية و كلية.

**المطلب الأول: آلية الذكاء الاقتصادي في خلق الميزة التنافسية.**

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسة على أن تكون على دراية بكافة مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

- **البيئة الخارجية :** حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق، و إما أن تكون تهديدا لها أو قيد أو معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق وأرباحا، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل منه وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك، ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغير المستمر في البيئة ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته وأدواته ليوفر للمؤسسة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.

- **البيئة الداخلية :** يجب على المؤسسة من جهة ثانية العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة ابتداء من نظامها التشغيلي أو الإنتاجي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العميل الداخلي ومدى أهميته وضرورة الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد والمجارة إذا ما استطاعت المؤسسة الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على استخراج الأفكار التي تساعدها على التميز وتقديم الأفضل وإرضاء كافة عملائها، وهو ما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه المميزات والقدرات التنافسية والذي يتمثل في إدارة المعرفة وهذا بناء على :

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى.
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمؤسسة (الداخلية والخارجية) وكذلك التعرف على قدرات المنافسين.
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة وما تملكه المؤسسة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري و إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> مسعود ديملي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون، العدد 6061 ، 2008/11/02، ص5.



- العمل المتواصل والبحث الدائم والجاد يكون مطلب على المؤسسة التي تبحث عن التميز والاستدامة وهذا بالتطوير المستمر في ميزتها التنافسية.

### المطلب الثاني: أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

يعتبر الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الخارجية والداخلية لبيئة المنظمة ورغبتها في اكتساب مكانة في السوق، كما يسمح لها باكتساب مدى الترابط بين مضمون الميزة التنافسية للمنظمة الباحثة عن التميز.

### الفرع الأول: استدامة الميزة التنافسية من خلال الذكاء الاقتصادي.

نظرا للتقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح ضروريا على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعمل على:<sup>1</sup>

- تمكين الذكاء الاقتصادي المؤسسة من تفادي التهديدات، واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين بتبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم بتأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو بتبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.

- توفير للمؤسسة المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالفرد في إنتاج معين، السيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، فتتمكن بذلك من تحقيق مركز تنافسي.

- ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لإحداث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون سباقة في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى ذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

- مد المؤسسة بدراسات متعمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهكذا ما يعرف من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.

- توفير للمؤسسة معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات وغيرها، فتولد بذلك أثر ايجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية، تحسين، تسهيل انتقال المعلومة بسرعة وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.

- تمكين المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، ويعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق رضا زبائنها، قدراتها التنافسية، التفوق على منافسيها والتميز عنهم.

<sup>1</sup> رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، ص12

- على هذا الأساس فإن الذكاء الاقتصادي يخدم إدارة العلاقة مع الزبون من خلال توفير قاعدة معلومات حالية ومستقبلية لمختلف زبائن وأنشطة المنظمة، والمساهمة في صنع أفضل قرار اعتماد أصناف موسعة من نظم المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا بتجميع وتخزين وتحليل مختلف المعلومات حول الزبائن والسوق من خلال قاعدة بيانات الزبائن.
- مساعدة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية، والتي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمؤسسة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

### الفرع الثاني: اعتماد إستراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية:

تكون المؤسسات في سوق المنافسة، غالبًا معرضة للتحدي والهجوم من قبل المنافسين ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق من الدخلاء الجدد في الصناعة، أو من المؤسسات القائمة التي تسعى لتحسين أوضاعها في السوق، ويتمثل الغرض الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم، وفي إضعاف أثار أية هجمات قد تحدث، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه جهودهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية لديها.<sup>1</sup>

قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها و تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة، و هذا يعني بأن هناك ذكاء اقتصادي الذي يعتمد على الإبداع الفكري المتوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق و التمايز بها عن الآخرين، إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية، لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تليث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين و لتنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لبقية الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرارية الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية، وباعتبار الذكاء الاقتصادي عمل مخطط ومنظم له، فإنه يمنح للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من المكاسب، سيتم ذكرها كما يلي:<sup>3</sup>

- تحسين تنافسية المؤسسات وهو الهدف الرئيسي للذكاء الاقتصادي.
- توقع السوق المستقبلي.

<sup>1</sup> محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 3ديسمبر 2020، ص 1303.

<sup>2</sup> تامر البكري، د. خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة، محاقات لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 9، 2013، ص 10.

<sup>3</sup> بن سمية عزيزة، بورحلة منجبة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، ص 31.

- فهم ومعرفة إستراتيجيات المنافسين.
- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة .
- جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطوير.
- إنتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات.
- الحفاظ على المزايا التنافسية.
- التحكم في المعارف وما يجب عمله.
- فهم ومعرفة الفرص والتهديدات؛

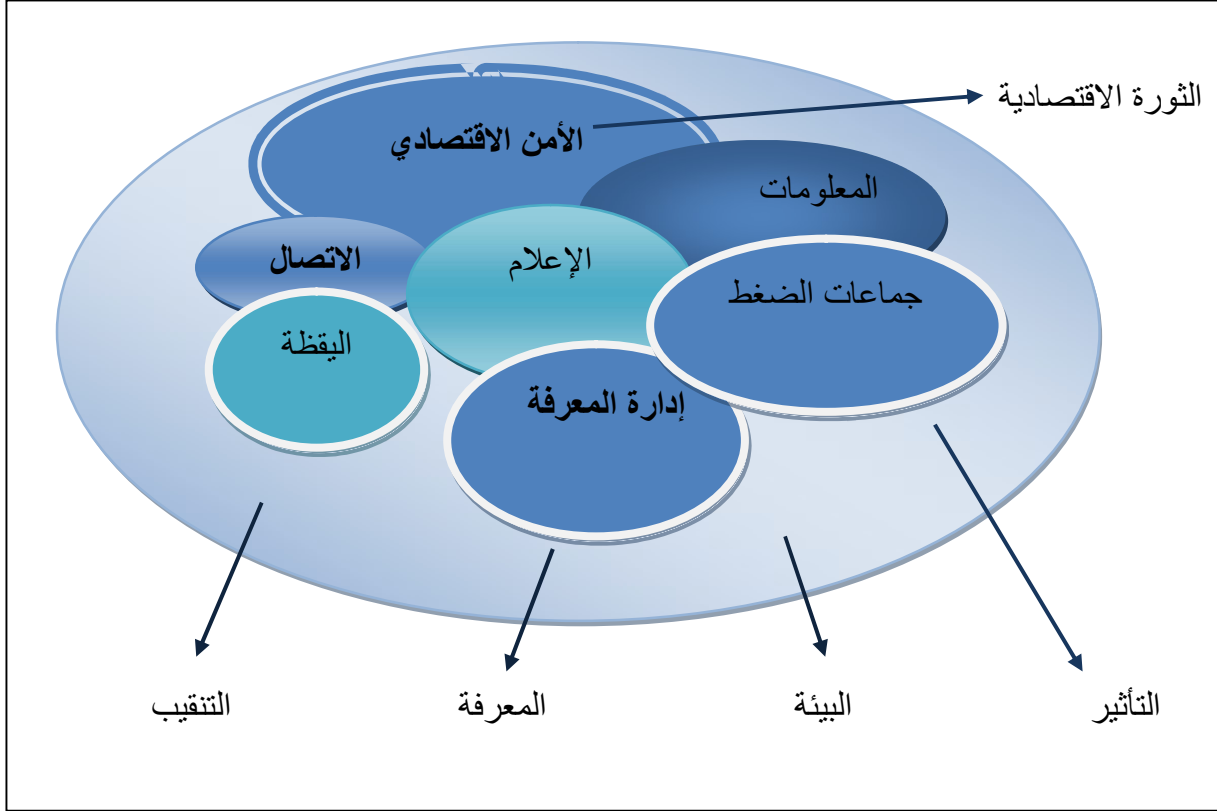
كما يهدف الذكاء الاقتصادي إلى الإبداع وخلق معارف جديدة عن طريق التعرف على آخر التطورات التكنولوجية ،وما توصل إليه المنافسين من إبداعات في المنتجات أو عن طريقة العمل، كما يعتمد برنامج الذكاء الاقتصادي على ما يصطلح عليه دورة الذكاء، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها الأسلوب الذي يتم من خلاله تجميع المعلومات الخام، معالجتها، وإيصالها إلى المعنيين ووضعها تحت تصرفهم لاتخاذ القرارات، و سيتم شرح هذه المراحل كما يلي :<sup>1</sup>

- **تحديد الحاجة للمعلومة** :ويتطلب فقط بعض المهارات لتحديد المعلومات التي يرغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المنظمة واحتياجاتها.
- **جمع المعلومة** :بعد تحديد الحاجة للمعلومة، يتم اختيار أشكال لبحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية الكتب، وسائل الإعلام والاتصال، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة، والمصادر الغير رسمية التي يتطلب التعامل مع المعلومات الواردة منها مجهودا شخويا من الفرد الذي يريد جمع المعلومة، والذي يجب أن يبقى على اتصال، وأن يتنقل حتى يحصل على هذه المعلومات، وتتنوع هذه المصادر من بينها ما يلي : المنافسين في حد ذاتهم، الموردين، المصادر الداخلية للمنظمة؛ مهمات وأسفار الدراسة.
- **معالجة المعلومة** :وتعد أساس الذكاء الاقتصادي، إذ تعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، وتعني المعالجة لكل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات المتضمنة في الوثائق، فكثرة المعلومات تفرض على المؤسسة معالجتها وهذا من خلال التقييم، وفرز المفيد.
- **بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار** : في هذه المرحلة يتم تثمين المعلومة ببثها داخل المنظمة، فكل من عمليات تحديد، جمع، ومعالجة المعلومة، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم بث هذه المعلومة وإيصالها لمتخذي القرار بالمنظمة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها، وتعد مرحلة بث المعلومة خطوة أساسية لآلية الذكاء الاقتصادي، بشرط أن تستخدم بذكاء

<sup>1</sup> B. Bernard et P. Jean- Claud, **du renseignement à l'intelligence économique**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2001 P:07.

وحذر، ويعتبر بثها غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل، حتى تحقق قيمة مضافة، فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة.

الشكل رقم (4) مفاهيم مرتبطة بالذكاء الاقتصادي.



المصدر: مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015، ص 144.

من خلال الشكل أعلاه يمكن استنتاج بأن نظام الذكاء الاقتصادي يقوم على منهج لإدارة المعلومات ذي أبعاد ثلاث أولها بعد استعلامي يحدد معالم بيئة النشاط، يسانده بعدين إضافيين، أحدهما دفاعي يمثل إجراءات الأمن والحماية، وآخر هجومي ينفذ غالبا بغرف ممارسة الضغط و التأثير على الأطراف الخارجية، وللتعمق في هذه المسألة، سيتم أفراد هذا العنصر عن أبعاد المفهوم المذكور، بدءا بنشاط الاستعلام، مروراً بمقتضيات امن وحماية الإرث المعلوماتي، وصولاً إلى التوظيف الهجومي للمعلومات عبر تقنيات الضغط والتأثير .

وعليه نجد إن الذكاء الاقتصادي يزيد حظوظ المؤسسات في تحليل بيئتها الخارجية و ترجمة ذلك إلى نقاط قوة وفرص تزيد من توقعها في السوق ما يتيح لها العمل على خلق مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات المحلية و العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و بغرض تبسيط عرض أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها و من ثم اعتمادها في إعداد البحث، و من خلال مجهوداتنا الفكرية و المادية و البدنية المحدودة توصلنا إلى بعض من هذه الدراسات، حيث تم تخصيص هذا المبحث لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاقتصادي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إضافة إلى عرض أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية مع بيان ما يميزها عنها.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

تناول العديد من الدارسين و الباحثين موضوع الذكاء الاقتصادي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و فيما يلي عرض موجز لبعض هذه الدراسات و الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة

الفرع الأول: دراسة سارة زرقوط (2020) و دراسة مصطفى بودرامة 2018:

1- دراسة سارة زرقوط (2020)

دراسة بعنوان الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مقال في مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 04 ، العدد 01، 2020، ص78/61.

جاءت إشكالية البحث كالتالي: كيف يؤدي تبني الذكاء الاقتصادي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أحد أهم مفاتيح نجاح منظمات الأعمال في وقتنا الحالي، فقد صار تحقيق المزايا التنافسية للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق بل و أكثر من ذلك تحقيق الريادة و التميز في عصر يتسم بالتغيير و التقدم المستمر، وقد تم معالجة هذه الدراسة من الجانب المفاهيمي من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة بالميزة التنافسية و الذكاء الاقتصادي و من ثم تحليل العلاقة بينهما و انعكاساتها على نموذج أعمال المنظمات على المدى الطويل، توصلت الدراسة إلى النتيجة التي تتمثل في أن الذكاء الاقتصادي هو الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تمثلت توصيات الدراسة فيما يلي:

- تكثيف عمليات البحث و التطوير من أجل اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.
- توعية المؤسسات بأهمية الذكاء الاقتصادي أثناء تسييرها من أجل تطور نماذج أعمالها.
- السعي المستمر لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل كهدف استراتيجي.

2-دراسة مصطفى بودرامة 2018:

دراسة تحت: عنوان واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مقال من مجلة البحوث والدراسات، المجلد 15، العدد 01، 2018/03/08.

جاءت إشكالية الدراسة كالتالي : ما مدى تطبيق الاقتصاد الجزائري للذكاء الاقتصادي؟ يتناول هذا الموضوع دراسة و تحليل واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، لمعرفة مدى تطبيقه في الاقتصاد، ثم محاولة تقييم ذلك الواقع من خلال استنتاج نقاط القوة و نقاط الضعف و تحديد الفرص و التهديدات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى بداية استخدام الذكاء الاقتصادي في الاقتصاد الجزائري بوتيرة بطيئة رغم إدراك أهميته، بحيث قامت الدولة بدورات تكوينية لفائدة مسيري المؤسسات، و إن التوسع في تطبيقه يتطلب تغير الذهنيات وإرساء ثقافة الذكاء الاقتصادي.

التوصيات:

- ضرورة إنشاء في كل ولاية هيئة متخصصة في الذكاء الاقتصادي من أجل التدخل في الوقت المناسب والاستجابة لطلبات المؤسسة.
- تعزيز التكوين ف معارف الذكاء الاقتصادي و استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات يتطلب الذكاء الاقتصادي بنية تحتية متينة اتقانات المعلومات.

الفرع الثاني: دراسة: أ. بن سعودي زينب و د. محلوفي عبد السلام 2018، ودراسة فاروق عزون 2015.

1- دراسة: أ. بن سعودي زينب و د. محلوفي عبد السلام: 2018

تحت عنوان: تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق أهداف منظمات الأعمال

**Assessment of economic intelligence activity in the context of achieving the goals of business organizations**

مقال مقدم لمجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد (2)، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، سنة 2018. جاءت الإشكالية كالتالي: ما هي الأساليب التي نستطيع بواسطتها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيقها لأهدافها؟ كما يرى الباحثان بأن أهداف منظمات الأعمال تقسم إلى قسمين: أهداف توجه للبيئة الخارجية وأهدافا أخرى توجه للبيئة الداخلية يظهر أثرها في صورة نتائج مثل رقم الأعمال، النمو، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة عن طريق مصادر مختلفة كالكتب والأبحاث العلمية والانترنت ومن تم تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، لذا لا بد من تفعيل دوره.

- يعتبر الذكاء الاقتصادي كاستثمار بالنسبة لمنظمات الأعمال، لذا يجب قياس العائد على تكاليفه.

- يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها منها: تحليل مساهمة الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيق أهداف منظمات الأعمال، قياس العائد على الاستثمار، الارتباط والأثر الموجودين بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال الربحية والحصة السوقية.

## 2- دراسة فاروق عزون 2015.

### دراسة تحت عنوان دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، جاءت إشكالية البحث كالتالي:

هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

الهدف من هذه الدراسة هو:

- التعرف على طبيعة ومدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات محل الدراسة، ومدى اعتمادها على هذه المبادئ في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

- توضيح وتأكيد حتمية المؤسسة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريته في السوق.

اعتمد الباحث على مصادر جمع بيانات غير مباشرة كالكتب، المجلات، المذكرات ومواقع الإنترنت... الخ أما الدراسة الميدانية فقد اعتمد فيها على كل من المقابلة والاستبيان المعد خصيصا لجمع هذه البيانات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة، كما قمنا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 لعرض وتحليل هذه البيانات، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تتحقق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها

- مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققه المؤسسات محل الدراسة متوسط.



- إدارة الجودة الشاملة من خلال تقنياتها ومختلف مبادئها دور مهم وفعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: دراسة د. ثامر البكري، د. خالد بني حمدان، 2013.

تحت عنوان: الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مقال إلى الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-العدد 9-2013، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة-كلية الاقتصاد، الأردن.

الهدف من الدراسة: أدركت شركات الأعمال وفي ظل بيئة التنافس القائمة في السوق، والضغوط والتحديات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها، بأنها ملزمة في انتهاج توجه بيئي جديد في مسار عملها، فأصبح التنبؤ لمفهوم الاستدامة هو ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال الشركات، لكي تبقى وتستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها، كما تم اعتماد نموذج ميداني لتطبيق واعتماد الميزة التنافسية المستدامة في شركة عريقة ومميزة على الصعيد العالم، ومتمثلة بشركة HP للصناعات الالكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية، والنتيجة الرئيسية التي توصل إليها الباحثين هي:

أن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقترن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى وأساليب الإنتاج، وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

الفرع الأول: دراسة بوكرواح عادل ( 2013 ) و دراسة بوروبي مصطفى ( 2012 )

1- دراسة بوكرواح عادل ( 2013 ) بعنوان :

***Les pratiques de l'intelligence économique et leurs impacts sur la compétitivité des entreprises de la téléphonie mobiles en Algérie, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, Alger.***

موضوع الدراسة تمحور حول ممارسات الذكاء الاقتصادي وآثارها على تنافسية مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، الباحث بحث عن آليات لإرساء نظام لذكاء الاقتصادي كوظيفة تدرج في البنية التنظيمية لمؤسسات



العامّة في قطاع الهاتف النقال، بالإضافة إلى كميّات تطويرها، وأثر ذلك على تنافسية لهذه المؤسسات، وأهم ما في الدراسة أن الباحث تعرض بالتفصيل إلى مراحل الذكاء الاقتصادي كعملية، ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث: أنه بالرغم من امتلاك تلك المؤسسات لوظيفة الذكاء الاقتصادي تنظيمياً، إلا أنه سجل غياب معرفة كاملة بمحتوى كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي كعملية، كما أن الحاجات من المعلومات لاسيما تلك المتعلقة بالزبائن لا يتم التحقق منها بانتظام، أدى إلى غياب التغذية العكسية حسب الباحث، كما وقف الباحث عند ضعف العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات المعنية وعملية تحديد أنشطة وأهداف وظيفة الذكاء الاقتصادي، كما أن هذه العلاقة متوقفة فقط على أعضاء الإدارة الإستراتيجية أي الإدارة العليا، وغياب إستراتيجية تحسيسية مع باقي العاملين في أقسام أخرى.

## 2- دراسة بوروي مصطفى ( 2012 ) والتي حملت عنوان:

### *L'intelligence économique : Etude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre , thèse de Doctorat, sciences de gestion, université d'Alger 3.*

هي دراسة انطلقت من إشكالية طرق إدماج نظام الذكاء الاقتصادي في نظام المعلومات قصد تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكيفية تحمل هذا الأخير لذكاء الاقتصادي كنظام والعلاقات التي يمكن أن تنبثق منه بالإضافة إلى دراسة مساهمة نظام لذكاء الاقتصادي في فاعلية عملية الإبداع واتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية. الدراسة خرجت بمجموعة من النتائج من أهمها: ضعف الوعي بأهمية المعلومة كمورد للثروة وبمراقبة البيئة، هذه النتيجة حسب الباحث أدت إلى أن إنتاج المعلومات بهذه المؤسسات متدني جعل من عملية حماية ونشر هذه المعلومات لا يرقى إلى المستوى المطلوب ضمن عملية الذكاء الاقتصادي، أما أهم نتيجة توصل إليها الباحث هو أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة والتي بلغ عددها خمسة مؤسسات صناعية، لا تملك نظاما لذكاء الاقتصادي بل نظام المعلومات الكلاسيكي الذي لا يؤدي الأدوار المنوطة به، وهذا حسب الباحث يؤدي إلى عدم فاعلية عملية الإبداع واتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرع الثاني: دراسة ضاوي شادية 2018، ودراسة: (Khandekar&Sharma,2005)

1- دراسة ضاوي شادية 2018، بعنوان:

**Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un  
gigue, thèse de doctorat en sciences de l'information, meilleur pilotage straté  
.Nancy, France**

تناولت الباحثة من خلال دراستها هذه إلى معايير نجاح نظام الذكاء الاقتصادي من أجل قيادة إستراتيجية أفضل، وهي دراسة انطلقت من أهمية اعتبار الذكاء الاقتصادي كنظام لقيادة إستراتيجية تسمح بتعظيم دور السلوك الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا حسب الباحثة من خلال اعتماد فلسفة الذكاء الاقتصادي للاستعداد، مواجهة والتأثير على مختلف الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة الاقتصادية.

الباحثة ساهمت باقتراح نموذج لتقييم نجاح نظام الذكاء الاقتصادي، وهو ما أطلقت عليه بنموذج MERSIE، لذلك اعتمدت الباحثة على تحديد عوامل النجاح الأساسية لنظام الذكاء الاقتصادي بالاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين، وحددتها في ستة فئات من العوامل تمثلت في العوامل: الثقافية الإستراتيجية، المعلوماتية، الفردية، التنظيمية والتكنولوجية. في بادئ الأمر تم تجريب النموذج على مؤسسة "حياة Hayet"، ثم تم تطبيق النموذج على سبعة مؤسسات اقتصادية تونسية من مختلف الأنشطة الاقتصادية، ولقد أثبتت الباحثة من خلال دراستها وجود علاقة بين نجاح نظام الذكاء الاقتصادي وتنافسية هذه المؤسسات.

2- دراسة ( Khandekar&Sharma,2005 ) بعنوان:

**“egatnavda evititepmoc elbaniatsus rof seitilibapac ecruoser namuh gniganam  
An empirical analysis from Indian global organizations”**

"قابليات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة : تحليل ميداني من المنظمات العالمية الهندية"

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة دور قابليات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات العالمية الهندية. وأجريت الدراسة بإجراء بحث تجريبي على عينة عشوائية من 300 مدير موارد بشرية من تسع منظمات هندية وأجنبية عالمية، من نيودلهي (منطقة العاصمة الوطنية في الهند)، من بين هذه المنظمات التسع تم الاتصال ب 815 مديرا من المستويات العليا والمتوسطة، تم الاتصال بكل مدير شخصيا من هذه المنظمات وطلب منه الرد على بنود الاستبيان، تم إرجاع 300 استبيان فقط (200 مدير من المنظمات

العالمية الأجنبية و 100 من المنظمات العالمية الهندية) من إطار أخذ العينات من 815 مديرا، أما بقية الاستبيانات فكانت غير كاملة أو رفض المديرون الالتزام، وقد تضمنت طريقة البحث الرئيسية المستخدمة أدوات العينة والقياسات، وتحليل البيانات المتعلقة بقابليات إدارة الموارد البشرية للأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة باستخدام حزمة SPSS 12، وتكشف نتائج الدراسة أن قابليات إدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، وأن لها أثر كبير على الميزة التنافسية المستدامة كما توفر النتائج أدلة إحصائية على أن الاستثمار في قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركة لتطوير قاعدة المعرفة والمهارات والمواقف المرغوبة تؤدي إلى أداء عالي للشركة، ونظرا لأن قابليات الشركة متضمنة في المعرفة الجماعية لأعضائها، تشير النتائج إلى أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورا مهما للغاية في التأثير على قابليات إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على هذه القابليات وتطويرها واستخدامها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الثالث: دراسة ( Torres, Ferraz, & Rodrigues, 2018، ودراسة (Pratono

Darmasetiawan, Yudiarso, & Jeong, 2019)

1- دراسة ( Torres, Ferraz, & Rodrigues, 2018 ) بعنوان :

“elbaniatsus lanoitazinagro ni srotcaF tmemeganaM egdelwonK fo tcapml ehT”

”Competitive Advantage

”تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة التنظيمية”

هدفت الدراسة تحديد المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري التي تمثل بناء إدارة المعرفة وبنيت العلاقات بين مكونات أصول المعرفة التالية: رأس المال البشري، وأنظمة العمليات والمعلومات، مع بنية تمثل الميزة التنافسية المستدامة وتحليلها، وتم تطبيق مسح إلكتروني حيث تم اختبار عينة صغيرة (طلاب مرحلة ما بعد التخرج ومدرسي الكلية) تم إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى 1300 عنوان بريد إلكتروني من المنظمات البرتغالية، تطلب من كل مدير الإجابة على الاستبيان وتم استلام 77 استفسارات صحيحة، وتبين بشكل ملحوظ، إن معظم المشاركين لديهم درجة عالية من الخبرة المهنية، بحيث أظهرت النتائج أن رأس المال البشري هو العنصر الرئيسي في أصول المعرفة، هذا يعني أن حوافز التعلم للعاملين ومشاركتهم والاحتفاظ بهم في المنظمة هي الأكثر قيمة، وترتبط بشكل إيجابي بالأداء المتزايد للمؤسسة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، وتلبية توقعات العملاء وخلق العلاقات معهم من أجل الحفاظ على قاعدة عملاء قيمة، من أجل نجاح سوق العمل، لذلك فإن أي تحسن في رأس المال البشري (HC)

سيكون له بالتأكيد تأثير على تحسين الميزة التنافسية المستدامة (SCA) للأعمال التجارية، وقد توصلت إلى إن العمليات الأكثر مرونة، والاتصالات المتدفقة والإدارة التشاركية ستسهل عملية نقل المعرفة بين المتعاونين، والتي بدورها ستزيد من أداء السوق والأداء المالي للمنظمات، فيما يتعلق بعائداتها على الاستثمارات وأصول العمل ومبيعات النمو وحصتها في السوق وبالتالي توفير ميزة تنافسية مستدامة، كما أوصت الدراسة بأن تشمل الأبحاث المستقبلية قطاعات الأعمال الأخرى، مثل الصناعة، وأن تؤخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى للميزة التنافسية التنظيمية، مثل: الابتكار، ورأس مال العملاء والعمل التعاوني، وكذلك متغيرات إدارة المعرفة التي تؤدي إلى توفير ميزة تنافسية مستدامة.

2- دراسة (Pratono, Darmasetiawan, Yudiarso, & Jeong, 2019) بعنوان:

### “Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial organizational learning”-orientation and market orientation: The role of inter

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق دور التعلم التنظيمي البيئي "

هدفت هذه الورقة إلى دراسة دور التعلم المشترك بين المنظمات الذي يساهم في تحويل التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق نحو تحسين المزايا التنافسية المستدامة. تم إنشاء نموذج المعادلة الهيكلية لشرح العلاقة المعقدة بين التوجه الريادي الأخضر وتوجيه السوق والميزة التنافسية المستدامة، استخدمت هذه الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من المسح، وكانت العينة المستهدفة شركات الصناعة الإندونيسية البالغة 280 شركة، أظهرت النتائج أن هناك ميل قوي إلى أن يلعب التعلم بين المنظمات دورا محوريا يقود الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، توسع هذه الدراسة النقاش حول الطريقة التي ينبغي أن تسهم بها المنظمة في رفاة النظام الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال التحقيق في دور التعلم بين المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أوصت الدراسة لتعميم النتيجة، يجب تكرارها مع الصناعات الأخرى في سياقات مختلفة، تم جمع المعلومات من المديرين ومديري المالكن الذين يمثل كل منهم مؤسسة واحدة، تحث هذه الدراسة الباحثين في المستقبل على استكشاف معلومات أكثر قيمة من خلال إجراء مقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة، الذين يساهمون في خلق القيمة في التعلم بين المنظمات، وحذرت الدراسات المستقبلية من اعتقاد الشركات بأنها ستظل قادرة على المنافسة والاستدامة، والتعلم والتحسين المستمر، وتدعو إلى المزيد من النقصي لتحديد القيود والتحديات التي تواجه الميزة التنافسية للوصول إلى عوامل وأبعاد تساهم في استدامتها.

القيمة المضافة:

ما ميز دراستنا عن باقي الدراسات هو:

- الدراسات السابقة ركزت على الذكاء الاقتصادي كنظام وعملية، في حين الدراسة الحالية تتميز عليها في كونها تطرقت إلى الذكاء الاقتصادي من خلال علاقته بالميزة التنافسية المستدامة بالدراسة والتحليل
- الدراسة الحالية تميزت عن غيرها من الدراسات بتطرقها إلى البعد الثالث للذكاء الاقتصادي المتمثل في سياسات التأثير، والذي يعتقد أنه لم يتم دراسته ولم يتمتع باهتمام أكاديمي بالرغم من الدور البارز الذي يمكن أن يؤثر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- تميزت الدراسة الحالية أيضا بكونها تناولت المعلومة الاستراتيجية بنوع من التعمق والتفصيل، وهي نقطة يعتقد أنه لم تثرها دراسات أخرى على مستوى الجامعة الجزائرية، وربط التحكم بها بصناعة التنافسية.
- كما أن الدراسة الحالية بحثت عن إيجاد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة
- أما من حيث الجانب الميداني للدراسة، فإن الدراسة الحالية حاولت أن تختلف عن الدراسات الأخرى بتناول عينة من المؤسسة.
- وكذلك مما ميز دراستنا هو أنه أول مرة يتم دراسة هذا الموضوع في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى مختلف التعريفات حول الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة وقمنا بإبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهما، كما بينا طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة، وعليه استنتجنا ما يلي:

- بعد التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية حول الذكاء الاقتصادي يمكن القول أن أهمية الذكاء الاقتصادي تشمل كلا جانبيه الهجومي (المنافسة) يجعل المؤسسة تتمتع بإرادة هجومية تعبر عن قدرتها على السبق والتفاعل والحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى المقررين في الوقت المناسب، إذ المهم اليوم ليس الحصول على المعلومات وإنما الوصول إليها قبل الآخرين فالمطلوب ليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين ولكن أيضا إبعادهم إذا أمكن ذلك، والجانب الدفاعي (الحماية) يفرض على المؤسسة أن تكون منتبهة لمبادرات منافسيها وتوقعات شركائها وزبائنها و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
- كما يمكن توضيح مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية والتكاليف، حيث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيف الخطأ يحول الفاقد في ساعات العمل بالنسبة للعمال وبالنسبة للآلات إلى تصنيع السلع وتقديم الخدمات بشكل أحسن، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية والذي يعكس على تخفيض الأسعار، ويعمل على تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك الربحية وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة.
- تطرقنا في هذا الفصل كذلك إلى دراسات سابقة والتي مكنتنا هي الأخرى من التعمق في صلب الموضوع والتعرف عليه أكثر حيث قمنا بالمقارنة بين الدراسات السابقة التي جمعناها وبين دراستنا والمميز في الدراسة الحالية هي البحث عن إيجاد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة أما من حيث الجانب الميداني للدراسة، فإن الدراسة الحالية حاولت أن تختلف عن الدراسات الأخرى بتناول عينة من المؤسسة.



# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول الى الجزء النظري حول موضوعي الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة، سنحاول إسقاط ذلك على المؤسسة (باتيميتال هياكل الغرب) لتكون حقلا للدراسة الميدانية، وذلك باعتبارها مؤسسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تصنيع منتجاتها، وذلك بحكم طبيعة عملها، والذي يفرض عليها اليقظة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة لزيادة ميزتها التنافسية بين منافسيها، حيث شملت الدراسة على معلومات ووثائق حصل عليها من طرف المؤسسة بحيث سنحاول معرفة مدى تطبيق المؤسسة للذكاء الاقتصادي وقدرتها على مواجهة منافسيها في السوق، و من أجل هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين وهي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية لدور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للإنجازات الصناعية

تعتبر مؤسسة إنجازات الصناعة والتركيب من أهم المؤسسات الصناعية المساهمة في اقتصاد الدولة العام، إذ تعد أحد الدعائم التي يرتكز عليها القطاع الاقتصادي حيث يعتبر الحديد مادتها الخام التي يعتمد عليه في مختلف نشاطاتها.

### المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرافور DERAFOUR نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية و الرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم METAL-SN المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة DERAFOUR ، ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتذويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

- المؤسسة الوطنية ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE.
- مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغذية البلاستيكية.
- مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.
- مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة مؤسسة METAL-SN وأصبح يطلق عليها اسم GROUP 1IMITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كالاتي:

1- BATISIM خاصة بالأعمدة الكهربائية.

2- SANDWICHE BATICOMPOSP خاصة بالأغذية البلاستيك.

3- ETUDE'D BATIMITAL مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية.

4- OUEST CHARPENTE-BATIMITAL خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب.

5- REALISATION BATIMITAL مهامها الأساسية هي انجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين بنني عمران بيو مرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMETAL، ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عاملا ينقسمون إلى:

- إطارات: 29 ؛

- تحكم وإشراف: 39 ؛

- أعوان التنفيذ : 156؛

### 1. الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة OUEST CHARPENTE-BATIMETAL ب المنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 و من الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM و الشركة الوطنية للجلود.

### 2. مواردها البشرية:

لمؤسسة OUEST CHARPENTE-BATIMITAL مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في

اختصاصات متنوعة:

- مهندس دولة

- تقني سامي

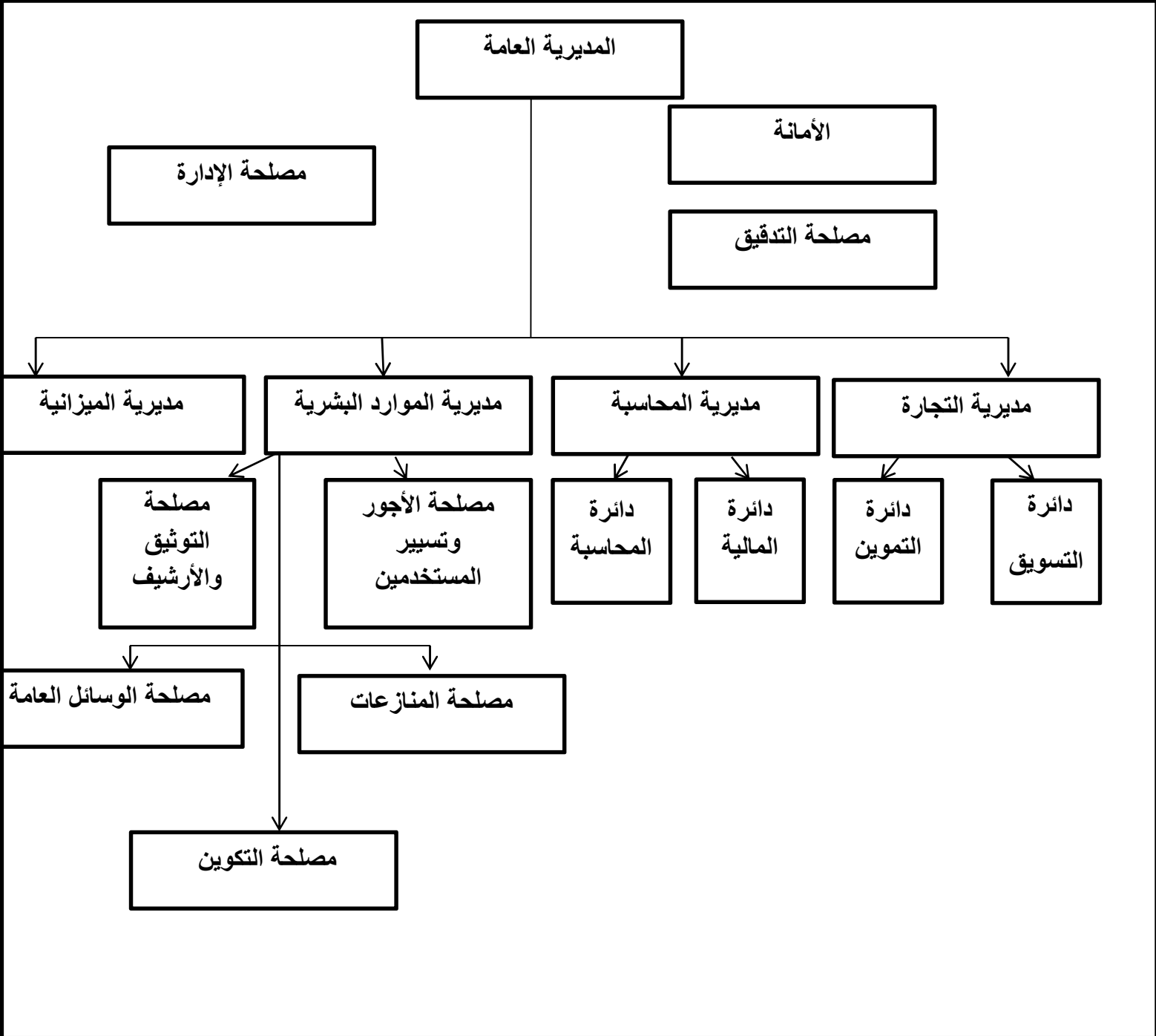
- كفاءة مهنية

- عامل بسيط.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الإمكانات المالية: تتمتع مؤسسة ouest charpente -BATIMETAL بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.

### 4-الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال:



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال - هياكل غرب-

### • شرح الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة باتيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 1، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصلحة.

**1. مدير الوحدة:** يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديریات والمصالح، ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛
- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة؛
- ضمان حقوق المؤسسة؛

**2- خلية التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالإستقلالية عن باقي وظائف المؤسسة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديریات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المؤسسة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقاً في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

- **3-مديرية الجودة: تقوم بـ:**
- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛
- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين؛
-

### 4- مديرية المحاسبة والدراسات المالية: وتنقسم إلى قسمين:

- **مصلحة المحاسبة:** تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال:
  - السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا؛
  - السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمؤسسة؛
  - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية ووضع اختبار الاستثمار؛
- **مصلحة الدراسات المالية:** تعمل على:
  - تسيير ومراقبة السياسة وإعداد مخطط المالية؛
  - متابعة ديوان الوحدات وتخطيط ومتابعة الحسابات البنكية وكذا إعداد إجراءات تسيير المالية؛
  - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة؛
  - تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛
  - تحصيل مبالغ مالية من الزبائن ودفع مستحقات الموردين؛
  - تسيير القروض والسهر على احترام القوانين الجبائية.

### 5- مديرية التجارة:

- **مصلحة التسويق:** تتجلى مهامها في:
  - تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛
  - إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين؛
  - تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛
  - التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛
  - دراسة السوق ومتطلباته ومتابعة واجراء التعديلات على الأسعار وفقا لامتيازات السوق؛
- **مصلحة التموين:** تعمل على:
  - التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة؛
  - تقديم ملفات التموين للوحدات وتسيير المخزونات؛
  - صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛

### المطلب الثالث: مهام ، إنجازات وأهداف المؤسسة

#### • أولاً: أهداف المؤسسة

- من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:
- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني ؛
- تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم ؛
- ضمان جودة وطرق عالية في مجال الإنجازات الحديدية وتحقيق وتوفير أحسن الإنجازات .

#### • ثانياً: إنجازات المؤسسة

- قاعات متعددة الرياضات ومدرجات ملاعب كرة القدم ؛
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع وحظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وناقورة ؛
- ورشات الاسمنت بتبسة والشلف ومركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية ؛
- مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى وعدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة؛

#### • ثالثاً: أهداف المؤسسة

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

### 1-الأهداف الاقتصادية:

- مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
- خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس والتحصير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج ؛
- تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج والعمل لأجل البقاء والاستمرار ؛
- الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر ؛
- تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي وإنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة
- التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير وكذا تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف ؛
- الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة اصدار ISO 9001 2000.

- تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها ؛

- انجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها؛
- 2-الأهداف الإجتماعية:
- ضمان مستوى مقبول من الأجر وتحسين مستوى معيشة العمال ؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال وتوفير التأمينات والمرافق للعمال؛

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

سنحاول من خلال هذا المبحث إسقاط الدراسة النظرية حول دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مؤسسة باتيميتال -هياكل غرب محل الدراسة، حيث سنقوم بتوضيح أدوات جمع البيانات ووصف خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل النتائج.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قصد التمكن من معرفة دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة باتيميتال غرب ، حيث أن الذكاء الاقتصادي يمثل المتغير المستقل والميزة التنافسية المستدامة يمثل المتغير التابع، تم الإستعانة بأسلوب الإستبيان وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة على عمال المؤسسة المستقلة في شكل عبارات خاصة بالذكاء الإقتصادي والميزة التنافسية المستدامة، ولتحليل الإستبيان استخدمنا برنامج SPSSV25 بالإضافة للأدوات الإحصائية اللازمة.

#### الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

بما أن الهدف من الدراسة هو استقصاء عمال مؤسسة باتيميتال غرب لمعرفة دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فقد شمل مجتمع الدراسة مجموع العمال .

##### ثانياً: اختيار نوع وحجم العينة

في دراستنا تم اعتماد اسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة الدراسة، وهذا لمعرفة آراء المجتمع المستهدف باعتبار أن المستجوبون يحملون نفس الخصائص، وهذا النوع من العينات يتناسب مع طبيعة دراستنا، وقد اشتملت العينة على 36 عامل أي حجم العينة هو 36، وبهدف ضمان مصداقية الإجابات فقد تم الأخذ بعين الإعتبار

تسليم الإستبيان يد بيد أثناء زيارته لمقر المؤسسة المستقبلية مباشرة ، ثم شرح للعمال كيف يتم ملء الإستبيان وتوضيح العبارات التي يتضمنها وبعدها الإجابة على الأسئلة وبعد الإطلاع على جميع إجابات الأفراد تم استبعاد 5 استبيانات من أصل 36 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-1: عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	36	عدد الاستبيانات الموزعة
%	5	عدد الاستمارات الملغاة
%	31	عدد الاستمارات المسترجعة

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج توزيع الاستبيان

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات.

إعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان لجمع بيانات عينة من عمال المؤسسة وقد تم اتباع الخطوات التالية لبناء وتصميم هذا الإستبيان :

- الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، الاستفادة منها في بناء وصياغة فقرات الإستبيان؛
  - استشارة عدد من الأكاديميين خاصة أساتذة قسم إدارة أعمال بكلية العلوم الإقتصادية والإجتماعية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة؛
  - محاولة وضع مجموعة من العبارات لتغطية كل بعد من أبعاد الدراسة ؛
  - تصميم المسودة الأولى من الإستبيان وعرضه على مجموعة من المحكمين من الأساتذة؛
- وبناء على آراء المحكمين تم ضبط وتعديل عبارات الإستبيان مع حذف وإضافة بعض العبارات حسب أهميتها، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى أربع أجزاء أساسية والمتمثلة في :

1. الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تشمل : النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

2. الجزء الثاني: وهو متعلق بالذكاء الاقتصادي وهو المتغير المستقل وكانت العبارات موزعة كمايلي:



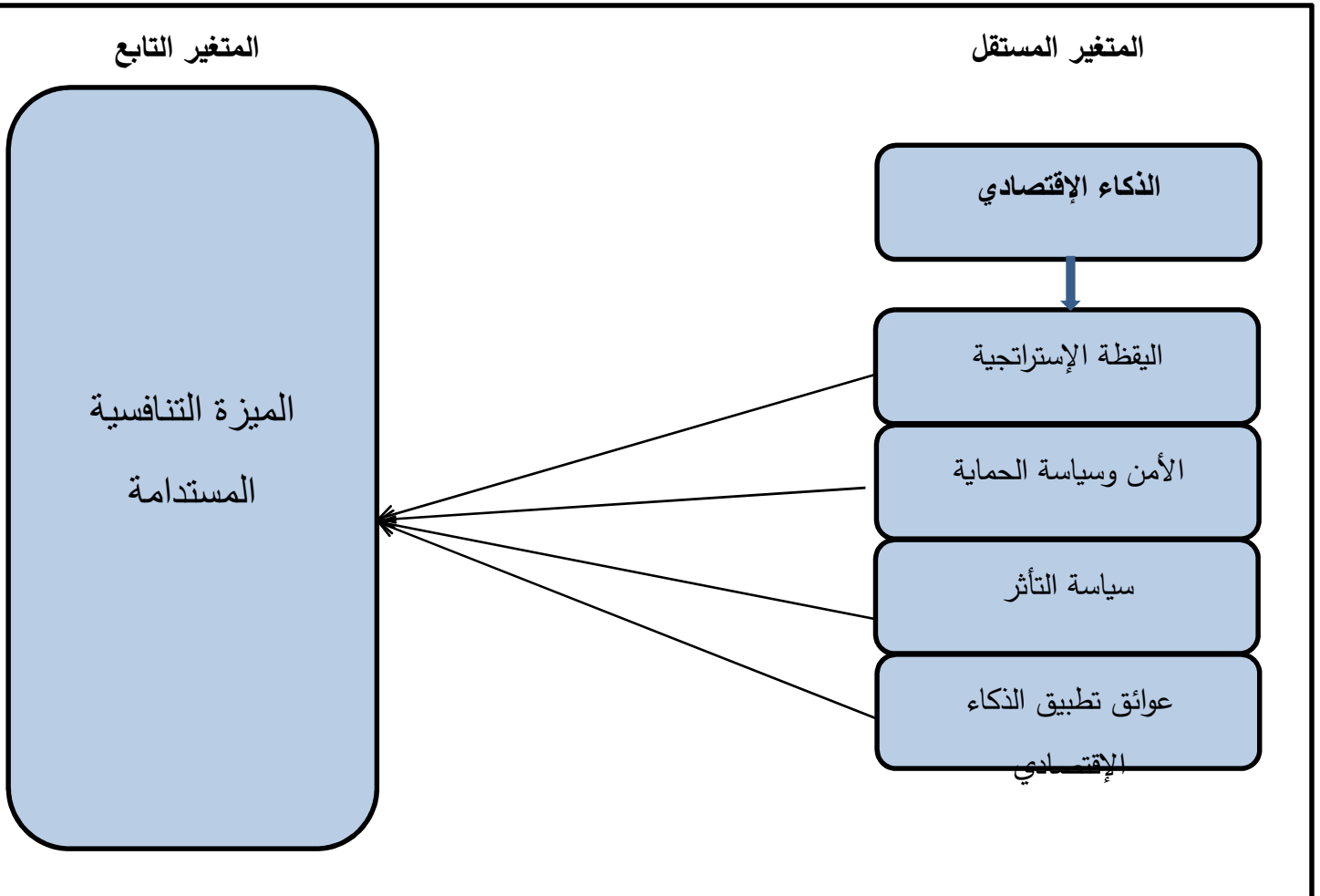
- العبارات من 1 الى 4: تعبر عن اليقظة الإستراتيجية ؛
  - العبارات من 5 الى 8: تعبر عباراتها عن الأمن وسياسة الحماية؛
  - العبارات من 9 الى 13: تعبر عن سياسة التأثير التي تتبعها المؤسسة؛
  - العبارات 14 إلى 18: تعبر عن عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي الفعال؛
3. الجزء الثالث: ويمثل هذا الجزء المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة وكانت عبارات هذا الجزء مقسمة كالآتي:

- العبارات من 1 الى 4: تعبر عن الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة؛
- العبارات من 5 إلى 9: تعبر عن تميز الخدمات؛
- العبارات من 10 إلى 14: تعبر عن الاستجابة السريعة للعملاء؛

4. الجزء الرابع: ويمثل هذا الجزء ربط المتغير المستقل بالمتغير التابع؛

ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

وكن هدفنا من الاستبيان هو الوقوف على دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة باتيميتال غرب ، ومن أجل تقييم إجابات الأفراد ، تم استخدام سلم ليكرت الخماسي للعبارات التي تصف المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه ، ويطلب من الفرد المبحوث إختيار إجابة لكل عبارة من العبارات، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): درجات سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرأي	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ، تم الإستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسات، والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الإستبيان عن طريق برنامج SPSS حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هما:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

-التوزيع التكراري: من خلاله يمكن التعرف على الإجابات والنسب المئوية، والحصول على مختلف الأشكال البيانية التي تساعدنا في التعرف على خصائص عينة الدراسة؛

-المتوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى الأفراد ؛

-الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي؛

ثانياً: الاساليب الإحصائية الإستدلالية

-اختبار Cronbach's Alpha: من أجل معرفة صدق وثبات البيانات؛

-اختبار T-test واختبار One Way Anova: من أجل معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو الميزة التنافسية المستدامة؛

-الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد: من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج دراستنا تم تفرغ استبيانات الدراسة المجمع من طرفنا في برنامج SPSS لهذا الغرض، وسنتناول فيما يلي عرض ما توصلنا إليه من نتائج.

الفرع الأول: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص للقيام بتحكيمة، ومن خلال معرفة مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة ، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وهذا لقياس الثبات ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (2-3): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Crpnbach's Alpha
اليقظة الإستراتيجية	4	0,798
الأمن وسياسة الحماية	4	0,880
سياسة التأثير	5	0,875
عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي الفعال	5	0,799
الميزة التنافسية المستدامة	12	0,885
إجمالي فقرات الإستبيان	30	0,803

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن كل نسب الإختبار لثبات مقاييس الدراسة كانت مرتفعة ، وأكبر من النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين المقدرة ب 60%، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الإستبيان 0,803 وهي

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، ومنه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي والصدق وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة.

### الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

ومن أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الإعتماد على إجابات عمال مؤسسة باتيميتال وهذا ما سيتم توضيحه فيما يأتي:

### أولاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

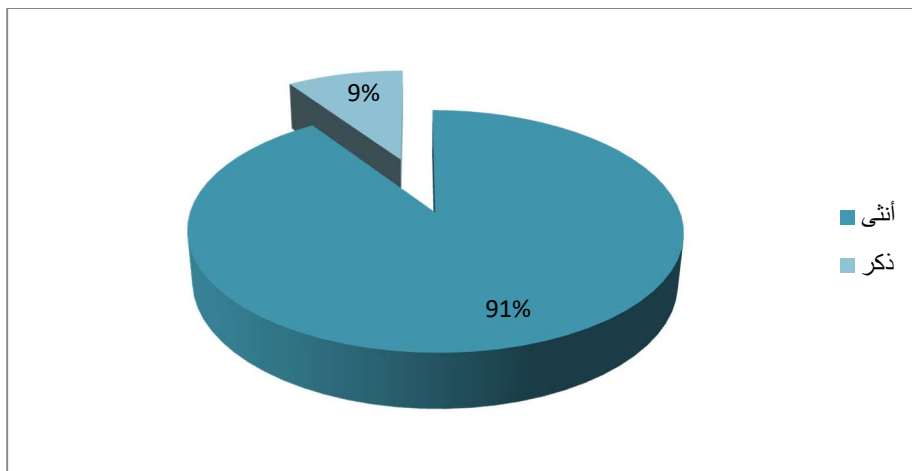
الجدول رقم 2-4: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسب المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
90.6%	29	ذكر
9.4%	3	أنثى
100 %	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وتترجم المعطيات على شكل بياني لدائرة نسبية موضحة فيما يلي:

الشكل رقم (2-2): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب النوع الاجتماعي بالنسبة المئوية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد عينة البحث بين ذكور وإناث، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة هم ذكور بنسبة %90,6، أما نسبة الإناث فهي نسبة منخفضة قدرت بـ %9,4، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة إذ تتطلب جهد كبير.

## 2-السن:

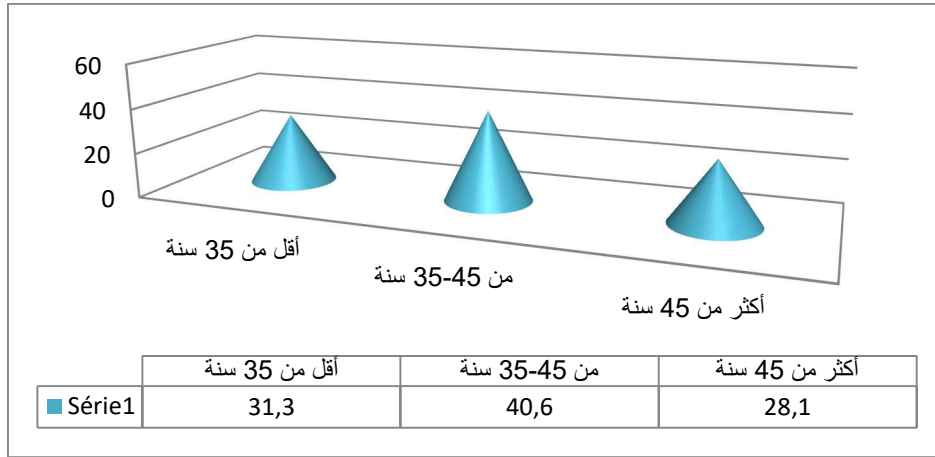
تم توزيع العينة حسب متغير السن الى فئات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 35 سنة	10	31.3%
من 35-45 سنة	13	40.6%
أكثر من 45 سنة	9	28.%
المجموع	31	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-3): تمثيل قطاعي لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن عدد أفراد عينة الدراسة هو 31 فرد منهم 9 التي تتمثل أعمارهم في 45 سنة فأكثر، والذين بدورهم يمثلون ما نسبته 28 % من حجم العينة، 10 فرد من العينة أقل من 35 سنة وتقدر نسبتهم بـ 31.3 % من حجم عينة الدراسة لتكون فئة الأكثر من 35 سنة إلى 45 سنة بتكرار 13 فرد وبنسبة تمثل 40.6 % وهذا ما يبين أنها أعلى نسبة.

3-المؤهل العلمي:

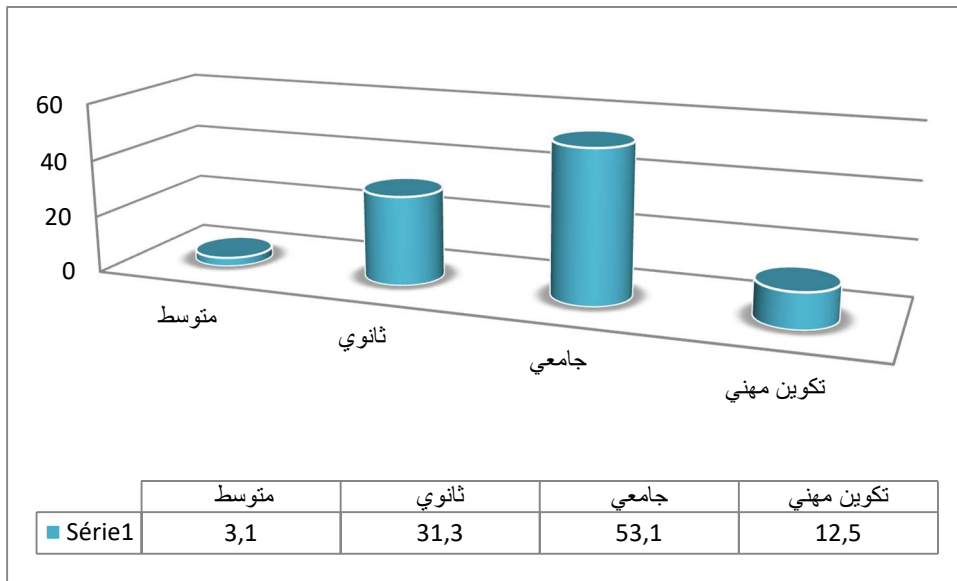
يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية المختلفة.

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
3.1%	1	متوسط
31.3%	10	ثانوي
53.1%	17	جامعي
12.5%	4	تكوين مهني
100 %	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-5): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى الدراسي بالنسبة المئوية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية مفردات العينة يملكون شهادة جامعية حيث بلغت نسبتهم 53.1% وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 31,3% من مستوى الثانوي في حين بلغت الفئة ذات المستوى المتوسط والإبتدائي نسبة 3,1% و 12,5% على التوالي وهذا ما يدل على أن عمال مؤسسة باتيميتال يملكون شهادات جامعية.

4-الرتبة الوظيفية:

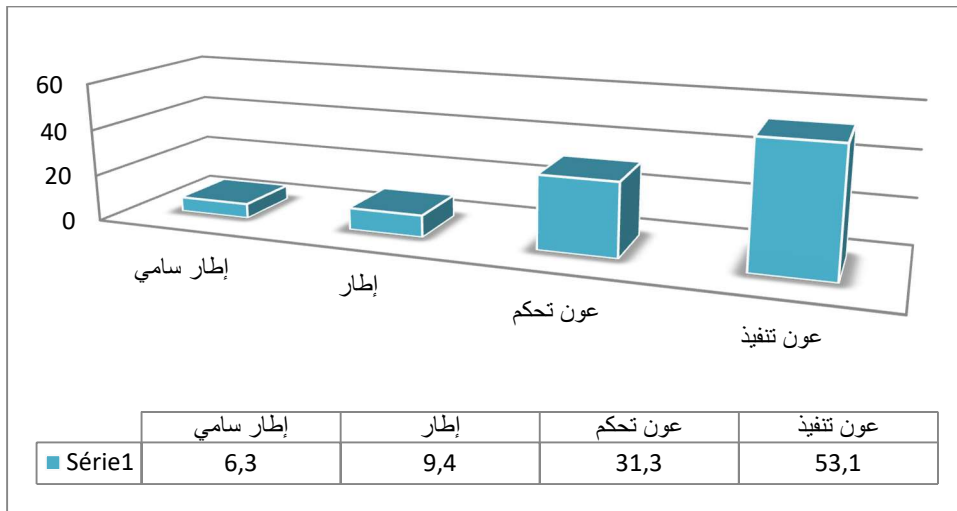
يبين الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المستويات الدراسية المختلفة.

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسب المؤوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
6.3%	2	إطار سامي
9.4%	3	إطار
31.3%	10	عون تحكم
53.1%	17	عون تنفيذ
100 %	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-5): تمثيل أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية بالنسبة المؤوية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية نلاحظ أن عدد الإطارات التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة قدرت ب 3 والتي تمثل نسبة 9.4% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 31.3% بتكرار يقدر ب10، أما أعوان التنفيذ فيمثلون أعلى نسبة والمقدرة ب 53.1%، ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تنفيذ.

5-سنوات الخبرة:

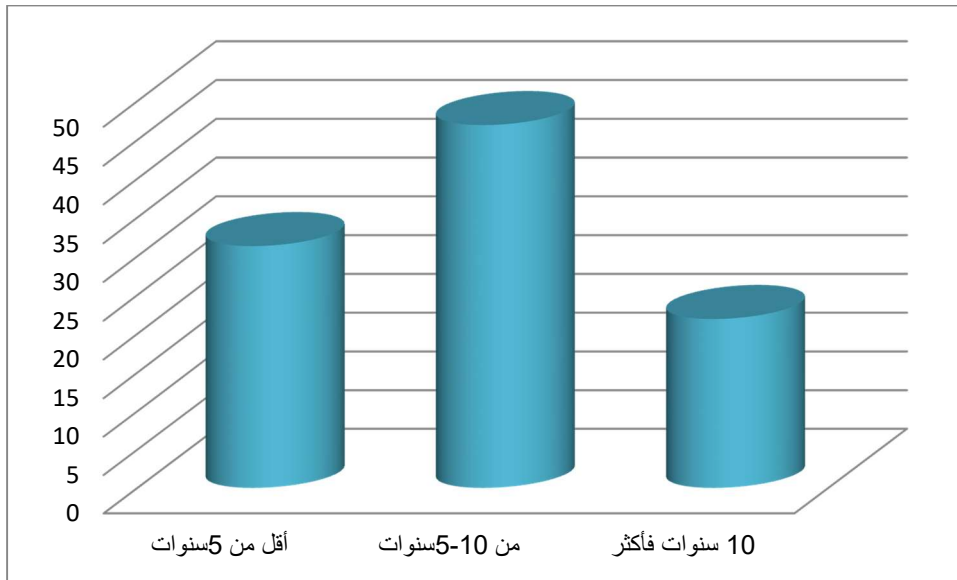
يبين الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
31.3%	10	أقل من 5 سنوات
46.9%	15	من 5-10 سنوات
21.9%	7	أكثر من 10 سنوات
100 %	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-6): تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج الجدول أعلاه

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن عدد أفراد العينة 31، نلاحظ أن الموظفين ذوي الخبرة من 5-10 سنوات هي الأكبر حيث قدرت نسبتها بـ 46.9% أما فئة الموظفين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ 31.3%، أما نسبة الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات كانت النسبة الأصغر و قدرت بـ 21.9%.

#### الفرع الثالث: التحليل الكمي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات

من اجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة إستخدنا أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والإستدلالي وهذا ما سنتناوله من خلال الآتي:



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا العنصر عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الإستبيان ، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي الذي هو متغير ترتيبي، وعليه سيتم تفسير النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): درجة أوساط الموازنة

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الإتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1,79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
2	من 1,80 إلى 2,59	غير موافق	ضعيف
3	من 2,60 إلى 3,39	محايد	متوسط
4	من 3,40 إلى 4,19	موافق	مرتفع
5	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سنقوم بتحليل متغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء الإقتصادي والميزة التنافسية المستدامة، وهذا عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات ككل ، ومعرفة الإتجاه العام لأفراد عينة الدراسة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الذكاء الإقتصادي	3.16	0.61	متوسطة
الميزة التنافسية المستدامة	3.22	0.74	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن المحور الأول الخاص بالذكاء الإقتصادي على مستوى مؤسسة باتيميتال كانت عليها درجة الموافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16 وبأقل تشتت حيث يقدر الانحراف المعياري ب 0.61، أما المحور الثاني والمتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة كانت فيه درجة الموافقة متوسطة أيضا بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.74 مما يعكس درجة موافقة متوسطة بالنسبة لمتغيرات الدراسة

• تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الذكاء الإقتصادي :

سننظر إلى تحليل نتائج جودة الخدمة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة من طرف عمال مؤسسة باتيميتال على أبعاد الذكاء الإقتصاد الإقتصادي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذكاء الإقتصادي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اليقظة الإستراتيجية	2,95	0,95	ضعيفة
الأمن وحماية المعلومة	3,22	0,91	متوسطة
سياسة التأثير	3.36	0,95	متوسطة
عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي الفعال	3,13	0,98	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الخاص بالذكاء الإقتصادي لمؤسسة باتيميتال ، نلاحظ أن سياسة التأثير تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0,95، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الأمن وحماية المعلومة بمتوسط حسابي 3,22 وانحراف معياري 0,91، يليها بعد عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي الفعال بمتوسط حسابي 3,13 ودرجة موافقة متوسطة، أما البعد الأخير بدرجة موافقة ضعيفة لبعد اليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي 2,95 وانحراف معياري 0,95 .

- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة :

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة	3,12	1,08	متوسطة
تميز الخدمات	3.29	0,81	متوسطة
الإستجابة للعملاء	3.25	0.85	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الخاص بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة باتيميتال، نلاحظ أن تميز الخدمات تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 0,95، ويأتي في المرتبة الثانية بعد تميز الخدمات بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.85، يليها بعد الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بمتوسط حسابي 3,12 ودرجة موافقة متوسطة.

- تحليل النتائج المتعلقة بعلاقة الذكاء الإقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة :

الجدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعلاقة الذكاء الإقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3,23	0,99	متوسطة
استدامة الميزة التنافسية من خلال تفعيل الذكاء الاقتصادي	3,33	0,75	متوسطة
اعتماد استراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية	3,52	0,72	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول الخاص بعلاقة الذكاء الإقتصادي بالميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة باتيميتال، نلاحظ أن اعتماد استراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,52 وانحراف معياري 0,72، ويأتي في المرتبة الثانية بعد استدامة الميزة التنافسية من خلال تفعيل الذكاء الاقتصادي بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 0,75، يليها بعد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بمتوسط حسابي 3,23 ودرجة موافقة متوسطة.

- تحديد العلاقة بين الذكاء الإقتصادي والميزة التنافسية المستدامة :
- الجدول رقم (2-13) : مصفوفة الارتباط بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة

المتغير المستقل : الذكاء الاقتصادي		المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة
احتمال SIG	معامل الارتباط R	
0,002	0,32	

المصدر: من اعداد الطالبتين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة تقدر ب0,32 عند مستوى دلالة 5%.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الشخصية فيما يخص الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الشخصية فيما يخص الميزة التنافسية المستدامة.

تم استخدام أسلوب إختبار "T-Test" بالنسبة لمتغير النوع الإجتماعي، واختبار تحليل التباين الأحادي "One-Way-Anova" بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة).

أ- نتائج إختبار "T-test" بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومتغير النوع الإجتماعي:

يمكن تلخيص نتائج الإختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): نتائج إختبار "T-test" بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومتغير الجنس:

Sig	القيمة "T-test"	البيانات الشخصية
0.726	-0.146	النوع الإجتماعي

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من خلال نتائج الإختبار المعروض بالجدول أعلاه يمكن توضيح مايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير الجنس فيما يخص متغير رضا الزبائن عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "T-test" -0.146 بقيمة احتمالية Sig 0.726.

ب- نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way-Anova بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والسن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة يمكن تلخيص نتائج الإختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): نتائج إختبار "F-test" بين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة:

Sig	القيمة "F-test"	البيانات الشخصية
0,368	1.538	السن
0,997	0,190	المؤهل العلمي
0,471	1,234	الرتبة الوظيفية
0,933	0,402	سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير السن فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "F-test" 1.538 بقيمة احتمالية Sig 0,368.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$ ، حيث بلغت قيمة "F-test" 0,190 بقيمة احتمالية Sig 0,997.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير الرتبة الوظيفية فيما يخص متغير الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة "F-test" 1,234 بقيمة احتمالية Sig 0,471.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات متغير سنوات الخبرة فيما يخص متغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغت قيمة "F-test" 0,402 بقيمة احتمالية Sig 0,933.

• اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية الميزو التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر اليقظة الإستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة

إختبار T		معامل الإنحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			المعنوية الكلية	للنموذج
0.000	2,304	0,249	2,485	اليقظة الإستراتيجية	
		5,307		قيمة F المحسوبة	
		0,001		Sig	
		0,150		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,380		معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,150$  أي أن اليقظة الإستراتيجية يفسر ب 15% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ؛

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R= 0,380$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ، وتشير نتيجة اختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويًا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار لليقظة الإستراتيجية 0,249 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والميزة التنافسية المستدامة ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسن في اليقظة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار 0,249، ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط بين متغير اليقظة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة كالتالي :  $Y=2,485+0,249x1$

حيث أن:  $Y$  = الميزة التنافسية المستدامة ؛  $X1$  = اليقظة الإستراتيجية

### • اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية  $H0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن وحماية المعلومة و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن وحماية المعلومة و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهذا ما يلخصه الجدول التالي: الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأمن وحماية المعلومة على الميزة التنافسية المستدامة

إختبار T		معامل الإنحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			المعنوية الكلية للنموذج	قيمة F المحسوبة
0.000	7,059	0,110	2,863	الأمن وحماية المعلومة	
		2,827		المعنوية الكلية للنموذج	
		0.000		Sig	
		0,164		معامل التحديد $R^2$	
		0,027		معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2= 0,164$  أي أن الأمن وحماية المعلومة يفسر ب 16% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ؛

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,027$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين الأمن وحماية المعلومة و الميزة التنافسية المستدامة ، وتشير نتيجة اختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

- كما بلغت قيمة معامل الانحدار للأمن وحماية المعلومة 0,110 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير و الميزة التنافسية المستدامة ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في الأمن وحماية المعلومة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار 0,110.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط بين كالتالي:  $Y = 2,863 + 0,110X_2$

حيث أن:  $Y =$  الميزة التنافسية المستدامة ؛  $X_2 =$  الأمن وحماية المعلومة

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن وحماية المعلومة و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر سياسة التأثير على الميزة التنافسية المستدامة

إختبار T		معامل الإنحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			سياسة التأثير	المعنوية الكلية للنموذج
0.000	7,943	0,016	3,274	قيمة F المحسوبة	5.430
		0,002		Sig	
		0,025		معامل التحديد R <sup>2</sup>	
		0,330		معامل الارتباط R	

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0,025$  أي أن سياسة التأثير تفسر ب2% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ؛



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,330$  وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين سياسة التأثير و الميزة التنافسية المستدامة ، وتشير نتيجة إختبار " F " إلى أن نموذج الإنحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $0.05 \geq \alpha$

- كما بلغت قيمة معامل الإنحدار لسياسة التأثير 0,016 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير والميزة التنافسية المستدامة ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في سياسة التأثير بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار 0,016.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط كالتالي :  $Y=2.638+0,016X3$

حيث أن:  $Y$  = الميزة التنافسية المستدامة ؛  $X3$  = سياسة التأثير

### • إختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية الصفرية  $H0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي الفعال و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$

الفرضية البديلة  $H1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي الفعال و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة  $0.05 \geq$

ولإختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، تم إستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، وهذا ما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي على الميزة التنافسية المستدامة

إختبار T		معامل الإنحدار B	القيمة الثابتة B0	المتغير المستقل	
Sig	القيمة			قيمة F المحسوبة	المعنوية الكلية للنموذج
0.000	6.943	0.293	2.30	8.403	
				0.007	Sig
			0.219		معامل التحديد R <sup>2</sup>
		0.468			معامل الإرتباط R

المصدر: من اعداد الطالبين وفق نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.219$  أي أن عوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي يفسر بـ 21% من التباين أو الإختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ؛

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0.468$  وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة، وتشير نتيجة اختبار " F " إلى أن نموذج الانحدار يعتبر معنويا لأن مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$ ؛

كما بلغت قيمة معامل الانحدار لعوائق تطبيق الذكاء الإقتصادي 0.293 وهي تشير لوجود علاقة طردية بين هذا المتغير و الميزة التنافسية المستدامة ، وتدل على أن أي زيادة أو تحسين في عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار 0.293.

ويمكن تمثيل نموذج الإنحدار البسيط بين متغير التعاطف و الميزة التنافسية المستدامة كالتالي :

$$Y = 2.30 + 0.293X4$$

حيث أن:  $Y =$  الميزة التنافسية المستدامة ؛  $X4 =$  عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي

### خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة باتيميتال هياكل الغرب وكذا الهيكل التنظيمي الذي تدير وفقه، وقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين محل الدراسة، والتي تحتوي على ثلاثة محاور تمثلت في الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية المستدامة والعلاقة بينهما، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا " كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؟ " وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار T للعينة المستقلة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضيات والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، لكن يبقى العديد من القصور في المؤسسة محل الدراسة.

# خاتمة

تمارس المؤسسات أعمالها مهما كان نشاطها أو حجمها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثم تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو إتباع أساليب عديدة تمكنها من التكيف والبقاء والاستمرار وتقوية قدرتها التنافسية، في ظل الظروف البيئية المتغيرة، والذكاء الاقتصادي كغيره من الأنظمة التسييرية يساهم في تطبيق التسيير الفعال لموارد المعلومات، وذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسات المنافسة، الزبائن، التكنولوجيات الجديدة، وحالة السوق، ثم معالجتها واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وتطوير خصائص المنتجات أو الخروج بمنتجات جديدة للسوق والاستمرار لأطول فترة ممكنة، مما يؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية.

لقد كانت دراستنا مبنية على خمسة فرضيات من خلال وقوفنا على مدى تطبيق الذكاء الاقتصادي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب -عين الدفلى- وقد تم التوصل إلى الإجابات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية فيما يخص المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).
- يوجد علاقة طردية متوسطة بين الذكاء الاقتصادي و الميزة التنافسية المستدامة تقدر ب0.32 عند مستوى دلالة 5 % .
- كما أكدت النتائج العلاقة القوية الموجبة ذات دلالة إحصائية بين حماية الإرث المعرفي كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية المؤسسة.
- تواجد علاقة إحصائية جد هامة موجبة و قوية ما بين نشاط الضغط و التأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي و بين تنافسية المؤسسة.
- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي وبين تنافسية المؤسسة وهذا ما يؤكد على تمتع القيادات الإدارية بالاستشراف والقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، مواجهة تحديات والمخاطر واغتنام الفرص التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة تؤثر على تنافسية المؤسسة.
- إن نظام اليقظة بالمؤسسة يهدف إلى مراقبة تشفير البيئة التنافسية و الكشف عن الإشارات الضعيفة حيث أن هذا المنهج يسمح للمؤسسة أن تضع نفسها في موقع أفضل داخل بيئتها، أسواقها و أمام منافسيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوائق تطبيق الذكاء الاقتصادي والميزة التنافسية المستدامة.

#### نتائج الدراسة:

على ضوء الدراسة التي قمنا بها استخلصنا جملة من النتائج، يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- الذكاء الاقتصادي مجموعة نشاطات منسقة من البحث والمعالجة ونشر المعلومات الإستراتيجية المفيدة للأعوان الاقتصاديين، وهو يتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: "اليقظة الإستراتيجية، الحماية والتأثير".
- يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يجري في الأسواق فهو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية للوصول إلى المعلومة الصحيحة قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل بأخذ القرارات المناسبة، وتطوير أساليب العمل المنتج في وقت وجيز وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.
- مفهوم الذكاء الاقتصادي قديم وحديث في نفس الوقت، قديم بحكم ممارسته في المجالات الأخرى خاصة العسكرية، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المنظمة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية وسيلة عصرية وعنصر مهم لتنافسية المؤسسات في بيئة متميزة بعدم التأكد.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الخارجية والداخلية لبيئة المؤسسة ورغبتها في اكتساب مكانة في السوق.
- وعي و إدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة، والاعتماد على أسلوب حديث مثل الذكاء الاقتصادي، وهذا من أجل الحفاظ على الزبائن بتقديم خدمات وعروض متميزة تسمح للمؤسسة بالتفوق والاستدامة وهذا هو أساس الميزة التنافسية.
- ممارسة المؤسسات الجزائرية سواء كانت خاصة أو عامة مثل ما تم ملاحظته في المؤسسة لأسلوب الذكاء الاقتصادي، أصبح ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية، والذي أصبح الطريقة الوحيدة التي تضمن بها البقاء والاستمرار في سوق تنافسية تراجمية.
- تطبيق اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة غير منظم وغالبا ما يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق.

#### الاقتراحات:

- ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.
- فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي من خلال دعوة الإدارة العليا في المؤسسات إلى عقد مؤتمرات علمية وملتقيات تطويرية وندوات تعريفية للنظام ذات، بما يسمح بتوفير بنية نظرية لدى العاملين، وحتمية تبنيه من طرف المؤسسة التي تبحث عن البقاء والاستمرار في سوق.

- التعرف والتعبير عن احتياجات المؤسسة في مجال المعلومات.
- إقامة وتنشيط قيادة نظام جمع، استغلال ونشر المعلومات وفق سلم اتخاذ القرارات.
- التفاتة جامعة جلالى بونعامة لموضوع الذكاء الاقصادى والعمل على فتح تخصصات فى هذا المجال لإنشاء شهادات تعليم عالى خاصة به.

### آفاق الدراسة:

- بعد دراسة التى قمنا بها والنتائج التى توصلنا إليها ظهرت هناك عدة نقاط والتى يمكن أن تكون موضوعات بحث جديدة وإشكاليات أخرى تنتظر المعالجة يمكن إدراجها فى الآتى:
- تحليل معوقات تطبيق الذكاء الاقصادى كمدخل لتحسين أداء المؤسسة.
  - دور الذكاء الاقصادى فى تطوير الموارد البشرية فى المؤسسة الاقصادية.
  - تأثير الذكاء الاقصادى على إدارة التغيير.

# قائمة المراجع



الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2004.
2. روبرت أيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، طبعة 01، 2008.
3. شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 1999 .
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2009 .
5. عزالدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان، الطبعة العربية، 2014 .
6. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة(مدخل معاصر)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
7. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2011.
8. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000.
9. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 .

المذكرات:

1. أحلام عبابية، آمنة العايش، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2017.
2. ايت قاسي عزو رضوان، مسيليتي نبيلة، بن زايد الحاج، الذكاء الاقتصادي لمواجهة الأزمات الاقتصادية، مداخلة في جامعة عبد الحميد بن باديس، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة مستغانم.
3. بلحاج آمنة، "واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2014-2015.
4. بن صمبا فتيحة، تزالت عائشة، دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.
5. حيولة إيمان، عباد زينة، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي -المعطيات الكبيرة، مداخلة في إطار ملتقى علمي دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم

- الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 12-13 نوفمبر 2017.
6. د. احمد ميلي سمية، د.دغفل فاطمة، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في إطار ملتقى حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة.
7. صونية بتعة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره في صناعة مؤسسة تنافسية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
8. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، 21. اللاذقية، سوريا، 2009.
9. فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2015.
10. مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015.

#### المقالات والمجلات:

1. جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الذكاء الاقتصادي و أمن المؤسسة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 17/18/أفريل/2006.
2. د بن سمينة عزيزة، أ بورحلة منجية، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، جوان 2016.
3. د حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.
4. د. بودالي محمد ، د.عبد الله ياسين ، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3، الجزائر، 2019.
5. د. تامر البكري ، د. خالد بني حمدان ، الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة ، محاكات لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة ، الأكاديمية لدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 9 ، 2013.
6. سمية ناصري، شافية حجاج، نموذج مقترح لواقع تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 4، العدد 01، 30-03-2019.

7. سهام عبد الكريم، المؤتمر العالمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
8. شمس ضياء خلفاوي، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد10، 03، 2013.
9. عبد الله ياسين، بودالي محمد، تفعيل الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد3، 13-06-2018، المركز الجامعي تندوف، الجزائر.
10. فيلالى أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع والمجهودات مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان 2013.
11. محمد كنوش، نبيلة جعدي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة ام البواقي، المجلد 7، العدد 3، 3ديسمبر 2020.
12. مديرية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال -هياكل غرب.  
مراجع من المؤسسة:
13. مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون، العدد6061، 2-11-2008.
14. مصطفى بودرامة، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة البحوث و الدراسات، المجلد15، العدد01، 2018/06/01
- B. Bernard et P. Jean- Claud, **du renseignement à l'intelligence économique**, 2eme édition, Dunod, Paris, 2001.
  - De channac Aymar (2011), **le système d'intelligence économique japonais**, Dossier ANAJ-IHEDN, Comité décence économique section intelligence économique, N°1, Le Japon, Mars, 2011.
  - J.L.Dhenin et B. Fournier: **50 Thèmes d'initiation à l'économie**: Source d'entreprise, édition BREAL, Paris, 1998,.
  - wheelen thomas L, Hunger. J.David, Strategy management, Pearson: prentice hall, 2006.
- المراجع باللغة الأجنبية:  
مواقع من الأنترنت:
- <https://www.politics-dz>

## 1- الاستبيان

## بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الجبالي بونعاما بخميس مليانة.

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم على حسن التعاون، إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان :

" دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب "

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم وضع علامة { X } في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها. علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة.

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحاط بسرية تامة.

نشكركم على حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

معاني المصطلحات:

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

اليقظة الإستراتيجية: المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ

- طففاني ياسمين

- زمالة عمر

- بدروي فاطمة الزهراء

السنة الدراسية: 2021/2020

المجال الأول: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 35 سنة  من 35-45 سنة

أكثر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي :

متوسط  جامعي

تكوين مهني

4- الرتبة الوظيفية:

إطار سامي

عون تحكم  عون تنفيذ

5- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المجال الثاني: الذكاء الاقتصادي				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- اليقظة الإستراتيجية</b>				
				1- تعمل مؤسستكم على مراقبة تطورات المحيط الخارجي بصفة مستمرة.
				2- تقوم مؤسستكم برصد جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط ضعفهم.
				3- تعتمد المؤسسة على فريق متخصص للوصول إلى المعلومة المفيدة التي تساعد في اتخاذ القرار.
				4- تتوفر المؤسسة على خلية اتصال داخلية تسمى: خلية اليقظة.
<b>ب- الأمن وحماية المعلومة</b>				
				1- تعمل المؤسسة على تأمين نظام معلوماتها بمختلف مكوناته للمحافظة على مكوناتها في السوق.
				2- تتوفر المؤسسة على مساعدة تقنية لمراقبة تسيير وتدقيق نظامها.
				3- تشكيل المعارف والمهارات من أجل تجنب الخسائر الناتجة عن مغادرة موظف، فقدان المعارف، واختلاس الزبائن
				4- تحسيس موظفي المؤسسة فيما يتعلق بأمن حماية أنظمة المعلومات.
<b>ت- سياسة التأثير</b>				
				1- بحث المؤسسة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة: نوادي البحث، غرف استشارية، شبكات عمومية، أقطاب تنافسية.
				2- تحافظ مؤسستكم على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية والدولية بصفة منتظمة ومكثفة مع موظفيها بغاية تحقيق أهداف محددة.

					3- تعتمد المؤسسة على وسائل إعادة إرجاع سمعتها السابقة على الانترنت في حال خرق نظام معلوماتها أو تشوه سمعتها.
					4- فتح المؤسسة لموقع مناقشة ومعلومات عبر الانترنت والاهتمام به.
					5- تفعيل العلاقة بين الفاعلين الاقتصاديين مع القوى الأخرى السياسية والاجتماعية من خلال تشكيل جماعات ضغط تتحرك وفقا لتدفق المعلومة واختيار المنهج الملائم للتأثير من أجل بلوغ صناع القرار السلطة القانونية للتأثير.
<b>ث- عوائق التطبيق الذكاء الاقتصادي الفعال:</b>					
					1- نقص الوسائل المادية من أجل تفعيل جهاز خاص بالذكاء الاقتصادي.
					2- نقص الأفراد الأكفاء في هذا المجال.
					3- غياب الثقافة المعلوماتية للعمال
					4- رفض العمال لإحداث التغييرات
					5- رضا المؤسسة عن وضعها الحالي وعدم تطلعها إلى التحسين.

<b>المجال الثالث: الميزة التنافسية المستدامة</b>					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>أ- الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة</b>					
					1- تسعى المؤسسة إلى وضع أسعار منخفضة ومناسبة لخدماتها وسلعها وفقا لما يرغب فيه زبائننا
					2- تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف في المؤسسة.
					3- يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العملاء.
					4- يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم

الخدمات				
<b>ب- تميز الخدمات</b>				
				1- تخضع الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى التحسين المستمر
				2- تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.
				3- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات إلى فئة معينة من الناس.
				4- تقبل المؤسسة كل آراء العملاء حول الخدمات المقدمة.
				5- يساهم تميز الخدمات من قبل المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية.
<b>ت- الاستجابة السريعة للعملاء</b>				
				1- تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديده
				2- تلتزم المؤسسة بتنفيذ الأعمال في الأعمال المحددة.
				3- لمؤسسة على الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء
				4- تقوم المؤسسة بالرد بسرعة على شكاوى العملاء
				5- تعمل المؤسسة على حسن التعامل مع العملاء واحترامهم و تقدير ظروفهم.



موافق محايد	موافق غير موافق	موافق بشدة	موافق بشدة	
				<b>أ- البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة</b>
				1- تقوم مؤسساتكم بدراسة البيئة الخارجية وذلك باستغلال الفرص وتقادي التهديدات .
				2- تتكيف المؤسسة مع التهديدات وتحاول التقليل منها
				3- تعمل المؤسسة على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها
				4- تعمل مؤسساتكم على التنبؤ بتصرفات المنافسين الداخلية والخارجية، وكذلك التعرف على قدراتهم
				<b>ب- استدامة الميزة التنافسية من خلال تفعيل الذكاء الاقتصادي</b>
				1- تعمل مؤسساتكم على تقادي التقليد من أجل تحقيق "مركز تنافسي والوقت .
				2- تواكب مؤسساتكم التكنولوجيات المتجددة من اجل المحافظة على الميزة .
				3- تقوم مؤسساتكم بدراسات عن تغيرات أذواق المستهلكين حتى تمكنها من تقديم منتجات مميزة تضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة
				4- تسعى مؤسساتكم إلى توسيع حصتها السوقية من اجل تحقيق مركز تنافسي أقوى
				<b>ث- اعتماد استراتيجيات لحماية واستدامة الميزة التنافسية</b>
				1- تتبنى مؤسساتكم إستراتيجية دفاعية أو هجومية من اجل تقوية و دعم الوضع التنافسي لها .
				2- تعتمد مؤسساتكم على الإبداع المتوافق مع الإمكانيات المتاحة من اجل تحقيق ميزة تنافسية و استمدها
				توفر مؤسساتكم الأمن المعلوماتي الضروري بهدف تعزيز ميزتها التنافسية ومنع التقليد و البراءة الفكرية
				3- يعتمد الوضع الاستراتيجيات بمؤسساتكم على تحليل نقاط قوتها وضعفها و فرص تهديدات السوق .

## 2- Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	32	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	44

### Statistiques

		الاجتماعي النوع	السن	العلمي المؤهل	الوظيفية الرتبة	الخبرة سنوات
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0	0

### الاجتماعي\_النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	90,6	90,6	90,6
	أنثى	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 أقل من	10	31,3	31,3	31,3
	سنة 35-45 من	13	40,6	40,6	71,9
	سنة 45 من أكثر	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العلمي\_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	3,1	3,1	3,1
	ثانوي	10	31,3	31,3	34,4
	جامعي	17	53,1	53,1	87,5
	مهني تكوين	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

#### الوظيفية\_الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي إطار	2	6,3	6,3	6,3
	إطار	3	9,4	9,4	15,6
	عون تحكم	10	31,3	31,3	46,9
	عون تنفيذ	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

#### الخبرة\_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	10	31,3	31,3	31,3
	سنوات 5-10 من	15	46,9	46,9	78,1
	سنوات 10 من أكثر	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

#### Statistiques

		الاقتصادي_الذكاء	التنافسية_الميزة
N	Valide	32	32
	Manquant	0	0
	Moyenne	3,16	3,22
	Ecart type	,741	,615

#### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
اليقظة الإستراتيجية	32	0	2,95	,958
الأمن	32	0	3,22	,913
التأثير سياسة	32	0	3,36	,951
التطبيق عوائق	32	0	3,13	,982
المنخفضة التكلفة	32	0	3,12	1,087

الاستجابة	32	0	3,25	,852
الخدمات_تميز	32	0	3,29	,817
البيئة	32	0	3,23	,997
الميزة_استدامة	32	0	3,33	,753
استراتيجيات_اعتماد	32	0	3,52	,725

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,323 <sup>a</sup>	,104	,074	,713

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية\_الميزة

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,771	1	1,771	3,486	,000
	de Student	15,242	30	,508		
	Total	17,014	31			

a. Variable dépendante : الاقتصادي\_الذكاء

b. Prédicteurs : (Constante), التنافسية\_الميزة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,914	,681		2,809	,000
	التنافسية_الميزة	,389	,208	,323		

a. Variable dépendante : الاقتصادي\_الذكاء

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergroupes	17,302	27	,641	1,538	,368
	Intragroupes	1,667	4	,417		
	Total	18,969	31			
العلمي_المؤهل	Intergroupes	9,000	27	,333	,190	,997
	Intragroupes	7,000	4	1,750		
	Total	16,000	31			
الوظيفية_الرتبة	Intergroupes	22,208	27	,823	1,234	,471
	Intragroupes	2,667	4	,667		
	Total	24,875	31			
الخبرة_سنوات	Intergroupes	12,219	27	,453	,402	,933

Intragroupes	4,500	4	1,125	
Total	16,719	31		

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,388 <sup>a</sup>	,150	,122	,576

a. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_البيظة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,764	1	1,764	5,307	,000
	de Student	9,970	30	,332		
	Total	11,734	31			

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), الاستراتيجية\_البيظة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,485	,334		7,437	,000
	الاستراتيجية_البيظة	,249	,108	,388		

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,164	,027	,006	,617

a. Prédicteurs : (Constante), الامن

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,315	1	,315	,827	,000
	de Student	11,419	30	,381		
	Total	11,734	31			

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة

b. Prédictors : (Constante), الامن

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,863	,406		7,059	,000
	الامن	,110	,121	,164	,909	,000

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,025 <sup>a</sup>	,001	,033	,625

a. Prédictors : (Constante), التأثير\_سياسة

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,008	1	,008	,019	,004
	de Student	11,726	30	,391		
	Total	11,734	31			

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة

b. Prédictors : (Constante), التأثير\_سياسة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	--	-------------------------------	---------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,274	,412		7,943	,000
التأثير_سياسة	,016	,118	,025	,139	,002

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,468	,219	,193	,553

a. Prédicteurs : (Constante), التطبيق\_عوائق

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,568	1	2,568	8,403	,007
	de Student	9,167	30	,306		
	Total	11,734	31			

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة :

b. Prédicteurs : (Constante), التطبيق\_عوائق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,300	,331			6,943	,000
التطبيق_عوائق	,293	,101	,468		2,899	,007

a. Variable dépendante : التنافسية\_الميزة :