

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA

جامعة باجي مختار عنابة



كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال

إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

دراسة لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية

تخصص : اتصال و إستراتيجيات التجديد

ل: سناء شابي

مدير الأطروحة: د. حسين زاوي أستاذ محاضر أ المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة -

أمام اللجنة

أ.د سليمان رحال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة -
د. حسين زاوي	أستاذ محاضر أ	مقررا	المدرسة العليا لعلوم التسيير - عنابة -
أ.د وحيدة سعدي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة -
د. رابح ناماشة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -
د. شمس ض. خلفلاوي	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة -

السنة الجامعية 2017/2018

شكر و إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ"

صدق الله العظيم

الحمد و الشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛

أتقدم بوافر الشكر و التقدير للأستاذ المشرف الدكتور حسين زاوي على ما أمدنا به من توجيهات و إرشادات و نصائح لانجاز هذه الدراسة برحابة صدر و سعة بال ؛

الشكر موصول للأستاذ الدكتور سليمان رحال على كل ما قدّمه لنا في فترة التكوين في الدكتوراه؛

الشكر الجزيل و العميق للأستاذة وحيدة سعدي المثل السامي للأستاذ الفاضل على كل ما قدّمته لنا من بداية مشوارنا الدراسي الجامعي سواء على المستوى المعرفي أو على المستوى الشخصي؛

و الشكر الخالص لوالدي الكريمين " أعزّهما الله و أعلى مراتبهما دنيا و آخرة" ، على صبرهما و دعمهما و إرشادهما و احتوائهما لي، و أدعو الله أن يحفظهما و يطيل في عمرهما كما اهديهما هذا العمل و كل عائلتي و أحبتي؛

شكرا لكل من ساعد و ساهم في انجاز هذه الدراسة و لو بكلمة تحفيز.

سناء شابي

المخلص:

يعتبر الذكاء الاقتصادي في الوقت الحالي من أهم الأنظمة و أنجعها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الباحثة عن التميز و التنافسية ، حيث يسمح لهذه المؤسسات باعتباره نظام استعلاماتي، من معرفة ما يحدث في محيطها الذي تغلب عليه صفة الأستقرار و التغير المستمر، و ذلك من خلال مراقبته للحصول على المعلومة الإستراتيجية، التأثير فيه و حماية موروثها اللامادي و المادي، هذا ما يجعل إدماجه ضمن استراتيجياتها أمر حتمي، إما إعدادها لإستراتيجية دفاعية لتجنب المخاطر و التهديدات التي ينتجها محيطها أو إعدادها لإستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص .

و من هذا المنطلق جاءت دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لصناعة المصبرات الغذائية و التي تنشط في سوق يمتاز بالتنافسية، يحتاج منها أن تكون يقظة باستمرار لكل التغيرات التي تحصل فيه وهذا لقياس درجة توفر أبعاد و ممارسات الذكاء الاقتصادي بها، و التي تتمثل في طريقة تسييرها للمعلومات الإستراتيجية، استخدامها لأنظمة معلومات و لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة، و ممارستها لليقظة بجميع أنواعها، حيث استخدم مقياس ليكرت لقياس درجة الاستخدام، و قد تم مسح شامل لعمال الإدارة و المخابر بها، سلمت 115 استمارة استرجع منها 109 خضعت للتحليل باستخدام برنامج (SPSS v23).

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات، المعلومة الإستراتيجية، إستراتيجية المؤسسة.

Résumé

L'intelligence économique est actuellement considérée comme l'un des systèmes les plus importants et les plus performants pour les entreprises économiques recherchant l'excellence et la compétitivité. En se caractérisant comme un système de renseignement, il permet à ces entreprises de connaître ce qui se traduit dans leur environnement caractérisé par l'instabilité et le changement constant, et cela à travers la supervision de cet environnement pour obtenir l'information stratégique, l'influencer et protéger leur patrimoine immatériel et matériel. L'intégration de l'intelligence économique dans les stratégies de ces entreprises devient un processus indispensable. Cela pourrait les préparer soit à une stratégie défensive pour éviter les risques et les menaces produits par leur environnement, soit à une stratégie offensive pour saisir les opportunités.

De cet angle, notre étude a été faite sur un échantillon d'entreprises économiques algériennes d'industrie de conserverie alimentaire, qui sont active dans un marché caractérisé par la compétitivité. La nature des activités de ces entreprises leur impose d'être en alerte de façon permanente pour faire face à tous les changements dont elles font face, et cela pour mesurer le degré de la disponibilité des dimensions et ses pratiques d'intelligence économique. Cela se caractérise par sa manière de procéder à des informations stratégiques, l'utilisation des systèmes d'information, et les technologies de l'information et de la communication de pointe, et l'exercice de la veille de toutes sortes. Nous avons utilisé l'échelle de Likert pour mesurer le degré d'exploitation. Nous avons effectué une étude exhaustive sur les employés de l'administration et des laboratoires, où il a été livré 115 formes. Nous avons récupéré 109 formes qui ont été analysées sur la base du programme (SPSS v23).

Mots-clés: intelligence économique, veille stratégique, système d'information, information stratégique, stratégie d'entreprise.

Abstract

Business intelligence is currently considered as one of the most important and most effective systems for economic institutions seeking excellence and competitiveness. As an information system it allows these institutions to know what is happening in their environment, which is characterized by instability and constant change. This can be done through supervising this environment, to obtain the strategic information, influencing it and protecting their intangible and tangible material heritage. The integration of Business intelligence into the strategies of these companies becomes indispensable. In fact, this can prepare them either for a defensive strategy to avoid risks and threats from their environment, or for an offensive strategy to seize opportunities.

Our study is based on a sample of Algerian companies for canned food production, which are active in a competitive market. These companies need to be constantly in alert to all the changes that occur on them. This is done to measure the degree of the availability of the dimensions, and its practices of business intelligence. This includes its management of the strategic information, the using of information systems and advanced information and communication technologies, and the exercise of vigilance of all kinds. We have used the Likert scale to measure the degree of exploitation. We have conducted a comprehensive study on administrative and laboratory employees, in which we have delivered **115** forms and received **109** that were analyzed on the basis of the (SPSS v23) program.

Key words: business intelligence, strategic vigilance, information system, strategic information, strategic economic.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	النموذج النسقي للمؤسسة الاقتصادية من منظور الذكاء الاقتصادي	01
20	المخطط العام للدراسة	02
24	النموذج الهرمي للمعرفة	03
26	العلاقة بين البيانات و المعلومات	04
27	معيار الاختلاف بين البيانات و المعلومات حسب المستوى الإداري	05
35	تصنيف المعلومات حسب المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار	06
37	أنواع المعلومات حسب طبيعتها	07
39	مصادر المعلومات الرسمية و الغير رسمية	08
43	المصادر الأساسية للبحث و جمع المعلومات	09
50	العوامل المؤثرة على قيمة المعلومات	10
55	عناصر و عمل النظام	11
59	نموذج EATPUT	12
61	نموذج YOVIT	13
62	نموذج شانون	14
65	مكونات نظام المعلومات	15
68	الأبعاد الأساسية لنظام المعلومات	16
70	المقاربات المعاصرة لدراسة نظم المعلومات	17
77	وظائف نظام المعلومات	18

79	نموذج لنظام معالجة المعاملات	19
82	أنواع نظم المعلومات حسب المستوى الإداري	20
84	وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية	21
85	نموذج نظام المعلومات التسويقي	22
87	نموذج نظام معلومات الإنتاج	23
101	الخطوات الرئيسية لسيرورة اليقظة الإستراتيجية	24
102	سيرورة اليقظة	25
108	مستويات ممارسة اليقظة الإستراتيجية	26
114	تسلسل آليات عمل اليقظة	27
115	العناصر الأساسية لليقظة الإستراتيجية	28
117	أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية	29
123	مختلف أعوان نظام اليقظة الإستراتيجية	30
126	نموذج LCAG للتحليل الاستراتيجي	31
129	مراحل إرساء نظام اليقظة	32
138	الأقطاب الخمسة للذكاء الاقتصادي	33
140	الأبعاد الستة لسيرورة الذكاء الاقتصادي	34
142	الذكاء الاقتصادي = (اليقظة + التأثير + الحماية) + التنسيق	35
143	شبكات الذكاء الاقتصادي	36
145	مخطط هيكلية أعوان الذكاء الاقتصادي	37
148	الخطوات الأربعة لدورة الاستعلامات	38

149	دورة نظام الاستعلام	39
151	مخطط تحديد الاحتياجات للمعلومة	40
154	مخطط سيرورة جمع المعلومات	41
156	مخطط سيرورة المعالجة و التحليل ، البث و التوزيع	42
158	أدوات دورة الاستعلامات (الذكاء الاقتصادي)	43
185	خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG	44
187	خطوات وضع إستراتيجية شاملة	45
199	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	46
208	دور الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة	47
213	النموذج النسيقي لهيكله و نهج الذكاء الاقتصادي	48
215	طريقة عمل نظام الذكاء الاقتصادي	49
221	الأقطاب الثلاثة لمحترفي الذكاء الاقتصادي	50
249	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة CAB	51
253	الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة CAB	52
265	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CARAJUS CARATOMATE	53
273	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SIPA	54
286	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CAA	55
292	نموذج بورتر للقوى الخمس	56
298	تحليل SWOT للمؤسسات محل الدراسة	57
311	نموذج الدراسة المقترح	58

316	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مؤسسات العمل	59
318	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	60
319	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس ونوع المؤسسة	61
320	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	62
322	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن ونوع المؤسسة	63
324	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
326	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ونوع المؤسسة	65
328	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	66
330	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ونوع المؤسسة	67

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	الاختلاف بين البيانات و المعلومات	01
30	تطور مفهوم المعرفة	02
36	المعلومة حسب درجة الرسمية	03
45	خصائص و مواصفات المعلومة	04
89	أنواع تطبيقات نظام المعلومات	05
90	التطبيقات لأنواع المعلومات الوظيفية	06
110	ترابط أنواع اليقظة	07
124	المستهدفون من الخبراء حسب أنواع اليقظة	08
128	مقارنة بين هياكل اليقظة المركزية و اللامركزية	09
135	مفهوم الذكاء الاقتصادي من حيث المسار للتاريخي	10
146	دور أعوان الذكاء الاقتصادي في دورة الاستعلامات	11
223	خصائص إسهام الذكاء الاقتصادي في إستراتيجية المؤسسة	12
244	البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية CAB	13
261	البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية CARAJUS	14
271	البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية SIPA	15
281	البطاقة التقنية لمؤسسة صناعة المصبرات الغذائية الاوراس " (CAA) "	16
303	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	17

304	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	18
308	مقياس ليكارت الخماسي	19
308	مقياس ليكارت الخماسي /المستخدم	1/19
312	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	20
314	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	21
316	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مؤسسات العمل	22
317	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	23
320	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	24
323	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	25
328	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	26
332	نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بسيرورة المعلومات داخل المؤسسة	27
340	نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بنظم المعلومات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات	28
347	نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق باليقظة الإستراتيجية للمؤسسة	29
353	نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بواقع إستراتيجية المؤسسة	30
358	نتائج اختبار T-TEST بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس	31
361	نتائج اختبار T-TEST بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة	32
363	نتائج اختبار ANOVA One Way بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن	33
365	نتائج اختبار ANOVA One Way بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	34

367	نتائج اختبار ANOVA One Way بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	35
369	نتائج تحليل مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول	36
372	يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول	37
373	نتائج تحليل مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني	38
377	يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني	39
378	نتائج تحليل مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث	40
382	يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث	41
383	نتائج تحليل مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع	42
388	يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع	43
389	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	44
390	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	45
392	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	46
393	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	47
394	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	48

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	دليل المقابلة
03	شهادة إيزو لمؤسسة الاوراس 2004/2001
04	شهادة إيزو لمؤسسة الاوراس 2007/2004
05	عقد مساعدة للتشخيص الاستراتيجي و خطة ترقية مؤسسة الاوراس
06	التخطيط الاستراتيجي ميزانية 2001
07	بطاقة تقسيم العمال بمؤسسة CAB
08	بطاقة تقنية لمؤسسة SIPA
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاوراس CAA
10	بطاقة تقنية لمؤسسة CARAJUS CARATOMATE

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر و الاهداء
أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الفرنسية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
د	قائمة الأشكال
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	فهرس المحتويات
20-01	المقدمة
21	القسم الأول: : الإطار المفهمي لإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
22	الفصل الأول: من المعلومة إلى اليقظة الإستراتيجية: مرحلة أساسية تمهيدية للذكاء الاقتصادي
22	المبحث الأول: المعلومة كمورد إستراتيجي
23	أولاً: مفهوم المعلومة
23	1- لغة
23	2- اصطلاحاً
24	1-2 البيانات، المعلومة والمعرفة بين التكامل و الاختلاف
24	1-1-2 البيانات
25	2-1-2 المعلومة

26	1-2-1-2 مراحل تحويل البيانات إلى معلومات
27	2-2-1-2 الاختلاف بين البيانات والمعلومات
29	3-1-2 المعرفة
32	1-3-1-2 خصائص المعرفة وأنواعها
33	ثانياً: تصنيفات المعلومات و مصادرها
33	1- أصناف المعلومة
33	1-1 المعلومة حسب المستويات الإدارية
35	2-1 المعلومة حسب درجة السهولة للوصول إليها
37	3-1 المعلومة حسب درجة الرسمية
40	4-1 المعلومة حسب الحجم
40	5-1 المعلومة حسب الغاية
41	2- مصادر المعلومات
41	1-2 المصادر الداخلية
41	2-2 المصادر الخارجية
43	ثالثاً: خصائص و مواصفات المعلومات
46	رابعاً: أهمية المعلومات للمؤسسة
47	خامساً: دور المعلومات بالمؤسسة
48	سادساً: قيمة المعلومات والعوامل المؤثرة فيها
53	المبحث الثاني: نظم المعلومات دعامة أساسية للمؤسسة

53	أولاً: ماهية نظام المعلومات
53	1- مفهوم النظام ، العناصر والخصائص
56	2- مفهوم نظام معلومات
58	ثانياً: نماذج نظم المعلومات
58	1- نموذج إياتبوت
60	2- نموذج يوفيتز
61	3- نموذج صامويلسن
62	4- نموذج شانون
63	5- نموذج هايل برن
63	6- نموذج أوتن
64	ثالثاً: المكونات الأساسية لنظام المعلومات
65	رابعاً: أبعاد نظام المعلومات
68	خامساً: المقاربات المعاصرة لدراسة نظم المعلومات
69	1- التقنية
69	2- السلوكية
69	3- السوسيو تقنية
70	سادساً: مميزات، أهمية وأهداف نظام المعلومات
74	سابعاً: معوقات نظام المعلومات
75	ثامناً: وظائف نظام المعلومات

77	تاسعا: أنواع نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسة وتطبيقاتها
77	1- حسب المستوى الإداري
82	2- حسب المستويات الوظيفية
88	عاشرا: تطبيقات وأمن نظم المعلومات
88	1- التطبيقات نظام المعلومات
91	2- الأمن
92	احدى عشر: تكنولوجيا نظام المعلومات
92	1- ماهية تكنولوجيا المعلومات
93	2- الأهمية
85	3- المكونات
94	4- تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات
96	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية: رادار المؤسسة
96	أولاً: مفهوم اليقظة
98	ثانياً: أهمية اليقظة
99	ثالثاً: سيورة اليقظة
103	رابعاً: أنواع اليقظة
103	1- أنواع اليقظة حسب محيط نشاطها
111	2- أنواع اليقظة حسب عامل الزمن
112	خامساً: خصائص اليقظة، عناصرها وآليات عملها

112	1- الخصائص
113	2- آليات عمل اليقظة
114	3- عناصر اليقظة الإستراتيجية
115	سادسا: معلومات ووسائل اليقظة الإستراتيجية
115	1- معلومات اليقظة الإستراتيجية
117	2- وسائل اليقظة الإستراتيجية
121	سابعا: وظائف اليقظة الإستراتيجية
121	1- الوظيفة الإستباقية
122	2- الوظيفة الإعلامية
122	3- الوظيفة التحليلية والتركيبية
122	4- وظيفة التنسيق
122	5- وظيفة الاتصال
123	ثامنا: أعوان وفاعلو اليقظة الإستراتيجية
225	تاسعا: تنظيم وهيكله اليقظة داخل المؤسسة
125	1- تنظيم اليقظة داخل المؤسسة
128	2- الإرساء نظام اليقظة داخل المؤسسة
132	الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
132	المبحث الأول: التأصيل النظري للذكاء الاقتصادي
132	أولا: مفهوم الذكاء الاقتصادي

134	ثانيا: تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي من حيث المسار التاريخي
137	ثالثا: أقطاب وأبعاد سيرورة الذكاء الاقتصادي
143	رابعا: فاعلوا الذكاء الاقتصادي
144	1- تصنيف أعوان الذكاء الاقتصادي
144	2- هيكلية أعوان الذكاء الاقتصادي
145	3- دور أعوان الذكاء الاقتصادي في دورة الاستعلامات
141	خامسا: خصائص الذكاء الاقتصادي
148	سادسا: مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي (دورة الاستعلامات)
158	سابعاً: أدوات الذكاء الاقتصادي
159	ثامنا: تحديات الذكاء الاقتصادي
160	تاسعا: بعض التجارب العالمية لنظام الذكاء الاقتصادي
170	المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية وإشكالية إعداد الإستراتيجية
170	أولاً: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
170	1- ماهية المؤسسة
172	2- خصائص المؤسسة الاقتصادية
173	3- أهداف المؤسسة الاقتصادية
175	4- وظائف المؤسسة الاقتصادية
176	5- ثقافة المؤسسة الاقتصادية
177	6: تصنيفات المؤسسة

177	أ- حسب الملكية
178	ب- حسب الحجم
179	7- محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية
180	7-1- مفهوم محيط المؤسسة
181	7-2- أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط
183	ثانيا: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة
183	1- التطور التاريخي للإستراتيجية
189	2- مفهوم و أهمية الإستراتيجية
191	3- مكونات الإستراتيجية
194	4- متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية
197	5- تنفيذ إستراتيجية المؤسسة
201	6- العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية
202	7- الرقابة وتقييم الإستراتيجية
196	عاشرا: شروط وجودة ودقة الإستراتيجية
205	المبحث الثالث: إرساء الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية
205	أولاً: الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بين البعد الاستراتيجي والبعد العملياتي
209	ثانيا: محددات استخدام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة
209	ثالثا: متطلبات ممارسة الذكاء الاقتصادي
211	رابعا: مراحل هيكلية نهج الذكاء الاقتصادي

214	خامسا- طريقة عمل الذكاء الاقتصادي
216	سادسا: إنشاء مصلحة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة
224	سابعاً: توصيات ADAE لإدماج الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية
227	ثامنا: الرؤية الجزائرية للذكاء الاقتصادي
228	1- اهتمام السلطات العمومية بإشكالية الذكاء الاقتصادي
231	2- عوائق إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة
232	3- عوامل تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر
235	القسم الثاني: الإطار الإجرائي لتقييم إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية بالجزائر:
236	الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية
237	المبحث الأول: تشخيص و تحليل محيط المؤسسات محل الدراسة الميدانية
237	أولاً: سوق الصناعات الغذائية
238	1- الصناعات الغذائية و التطور التكنولوجي
239	2- أنماط التصنيع في الصناعات الغذائية
240	3- الفرص التي يمنحها سوق الصناعات الغذائية في الجزائر
241	4- التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الناشطة في هذا السوق
242	ثانياً : تشخيص المؤسسات عينة الدراسة
242	1- مؤسسة CAB عمر بن عمر
258	2- مؤسسة CARA
269	3- مؤسسة SIPA

278	4- مؤسسة الأوراس (CAA)
291	ثالثا: تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة
298	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية
298	أولاً: مجالات الدراسة وحدودها
299	ثانياً: سيرورة الدراسة الميدانية
301	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
305	رابعاً: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
311	خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها
315	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة المصبرات الغذائية
315	المبحث الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
332	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
369	المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين مؤسسات الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
397	الخاتمة
406	المراجع
	الملاحق

المقدّمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في وقتنا الحاضر ضمن محيط يتسم بالأستقرار و بحركية دائمة، تزايدت فيه التحديات التي تواجه نشاطها من مظاهر العولمة و الانفتاح على السوق، التطور التكنولوجي و خاصة تحول المجتمعات من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات و المعارف، مما انجر عنه ظهور النظام الاقتصادي الحالي و الذي عادة ما يطلق عليه صفة الجديد، على الرغم من ظهوره أواخر القرن الماضي، و هذا لكونه مبني أساسا على المعلومات و تقنياتها و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة التي تعنى بها جعله نظام دائم الحداثة، أين أصبحت صناعة المعلومات من أهم الصناعات في اقتصاد الأمم المتقدمة، و هذا راجع إلى ما يسمى بالثورة المعلوماتية أو الانفجار المعلوماتي.

و عليه فالصراع الذي تعيشه المؤسسات اليوم، يكمن في قدرتها على مواكبة هذه المستجدات و السعي إلى توفير كل ما يمنحها الأستقرار و يساعدها على النمو و تدعيم توجهاتها التنافسية، ما يمكنها من الوصول إلى أهدافها في ظل التنافس الشديد الذي يشهده محيطها حيث البقاء للأقوى، و هنا القوة تعنى القدرة على تحليل و تشخيص المحيط و استخلاص كل ما يخدم المؤسسة، ما يمنحها الأسبقية على منافسيها، و أن لا تقتصر على تحقيق أهداف قصيرة المدى و إنما يجب أن تمتلك رؤية مستقبلية بعيدة المدى. فنجاحها مرهون بقدرتها على البقاء في سوق أدى تراكم المعلومات به إلى ظهور حاجة ماسة لتنظيم و إدارة هذه المعلومات، و استغلالها لمساندة صناعة القرار و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

فمع التوجهات الحالية للمؤسسات الاقتصادية نحو التوسع و التنافسية، و ما ترتب عليه من ضرورة فهم الأسواق الداخلية و الخارجية على السواء، و وعيها أن هذه التوجهات مرتبطة أساسا بالتأثيرات

الهائلة للتكنولوجيات الحديثة بشقيها الصناعي و المعلوماتي، ما أجبرها على تبني أو اختيار توجه استراتيجي يساعدها على مراقبة و متابعة التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي و الخارجي بنفس درجة الأهمية، بوضع إستراتيجيات تتماشى و هذه التغيرات، من خلال إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات (Chandler Alfred 1988)*، من هنا يتوجب عليها النظر في إمكانياتها، مواردها، تكنولوجياتها، تنظيمها، البحث، التطوير و التجديد سواء كان على المستوى الخارجي من خلال منتجاتها أو على المستوى الداخلي من خلال تنظيمها و طريقة تسييرها و استراتيجياتها .

فالاهتمام الذي توليه المؤسسات الاقتصادية لمحيطها راجع لتأثيراته عليها وتأثيرها فيه باعتبارها نسق أصغر ينشط ضمن نسق أكبر في تفاعل و تبادل مستمرين، إذ يظهر هذا الاهتمام من خلال تشخيصه بدءا بالتعامل مع الكم الهائل من المعلومات بطريقة مبتكرة، و استغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال لمحاولة جمعها، تحليلها، تخزينها و استعمالها من خلال مشاركتها مع الآخرين داخل و خارج المؤسسة و جعلها سهلة الاستعمال و التداول لخلق المعرفة، فحسب (Robert Solow)[†] 34% من النمو الاقتصادي يعزى إلى نمو معارف جديدة، و 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج من الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم، و هذا يعني أن 50% من هذا النمو متعلق بالمعرفة .

* Alfred Chandler (1918-2007) مؤرخ للاقتصاد الأمريكي، أستاذ بجامعة هارفارد، صاحب نظرية المؤسسة U و المؤسسة M و أول من اهتم بالإدارة الإستراتيجية، نال جائزة بوليتزر و جائزة بانكروفت عن كتابه " اليد المنظورة 1977 " للمزيد أنظر:

www.science-economique.blogspot.com

† Robert Solow : اقتصادي أمريكي واضع نظرية النمو الاقتصادي الذي سمي باسمه " نموذج Solow "، نال جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1987 ، و وفقا لهذا النموذج النمو الاقتصادي يعتمد على ثلاثة عناصر هي: رأس المال بمعنى الاستثمار، العمل بمعنى كمية و نوعية اليد العاملة و أخيرا التطور التقني. أنظر :

www.infinance.fr/articles/bourse/formation-conseil/article-robert-solow-biographie-et-theories-529.htm

و أمام هذا التّحدي الذي تواجهه المؤسسات لتعزيز معارفها للتّمكن من رسم و تحديد وضعيّتها المستقبلية ضمن رقعة تنافسيّة مشتدّة و متسارعة، لم تعد رد فعلها مرتبطة بما حدث و يحدث في محيطها ، بل تعدى إلى مستوى آخر يجبرها على العمل لتحقيق السّبق في الحصول على المعلومات حول ما سيحدث و تّمينها ومعرفة الأحداث قبل وقوعها و الأهم من كل ذلك هو كسبها لهذه المعارف قبل غيرها، حيث أن جل النشاطات المتعلقة بتّمين المعلومة و ما تمنحه من قيمة مضافة للمؤسسات، تندرج تحت ممارسات أو سياسات الذكاء الاقتصادي و الذي يعتبر أكثر الأدوات الإستراتيجية كفاءة في تسيير و تّمين المعلومات و توجيه تدفقاتها، ما يسمح للمؤسسات الاقتصادية باكتساب القدرة على مواجهة تحديات محيطها بقرارات صائبة و التكيف مع تغيّراته المستمرة.

و عليه فالمؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التحولات و انطلاقا من المعطيات التي يمنحها محيطها ، مطالبة برفع التّحدي و تكييف استراتيجياتها و هذا الأخير، بما يسمح ببقائها وتحقيق أهدافها، هذا ما يعني تبنيها للذكاء الاقتصادي و إدماجه ضمن استراتيجياتها، لما يمنحه من ميزة لمواجهة المنافسين.

الإشكالية:

أمام التحديات الذي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسات الاقتصادية من جهة، و أمام الكم الهائل للمعلومات التي يمنحها و تأثيرات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من جهة ثانية ، لم تعد المسألة الرئيسية هنا هو توفرها على أكبر قدر من المعلومات و لكن في أسبقية الحصول عليها و ما يتم بعد ذلك، و ما ستمنحه من قيمة مضافة، إذ في ظل القيد الشديد من حيث الأهمية و الوقت، ينبغي على المؤسسة الحصول على المعلومات الإستراتيجية و إدارتها و إتاحتها للأشخاص المناسبين ما يساعد في عملية صنع القرار.

حيث أصبح الذكاء الاقتصادي يمثل نهجا يساعد في عملية صنع القرار من خلال تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة واكتشاف الفرص و التهديدات التي يمنحها محيطها، و هذا بمراقبة البيئة المعلوماتية سواء الداخلية أو الخارجية للمؤسسة و الهدف هنا هو منح المؤسسات القدرة على إقامة روابط بين الأحداث سابقة الحدوث و التي تحدث في محيطها و توقع ما سيكون .

من هذه المنطلقات فإن المؤسسات اليوم مطالبة بتدعيم مركزها التنافسي من خلال توفير كل متطلبات نموها و استقرارها و تطبيق التقنيات الحديثة للإدارة و التسيير، فعوامل نجاحها على البقاء في محيط تنافسي، لا يكمن فقط في وسائل إنتاجها و الجهات الفاعلة فيها، و لكن في قدرتها على السيطرة على معلوماتها و كيفية إدارتها ما يعني قوة نظام معلوماتها، حيث أضحت المعلومات أمرا حتميا، استوجب وضع قاعدة بيانات و إنشاء نظام معلومات لتسييرها و حمايتها، و وجود مثل هذا النظام يسمح بتوفير المعلومات التي من شأنها إعطاء المؤسسة قيمة مضافة.

و على أساس أن الحصول على المعلومات يتطلب مراقبة المحيط لالتقاط الإشارات الضعيفة التي يرسلها، فالمؤسسة مطالبة بتتبع و مراقبة كل ما يحدث في محيطها على كل المستويات، و ذلك من

خلال التوليف بين محيطها الداخلي و التغيرات التي قد تحدث في محيطها الخارجي، و هذا بالبحث عن المعلومة حسب احتياجاتها من خلال ما يسمى باليقظة الإستراتيجية، و يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة برصد محيطها و مراقبته، إذ تعتبر عاملا محددًا لتأقلمها و تكييفها مع التغيرات الحادثة فيه من جهة، و عاملا أساسيا في استمرارية الأداء الاستراتيجي من جهة ثانية، من خلال قيام المؤسسة بمعالجة المعلومات و المعطيات بعد جمعها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى " معلومات إستراتيجية" و بعدها، توجيهها حسب مستعملها لاتخاذ القرارات اللازمة و إعداد الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق أداء تنافسي فعال و التأثير في محيطها، هذا ما يعكس في جوهره تكامل بين هذه الممارسات و التي تتدرج تحت مفهوم الذكاء الاقتصادي و الذي يشمل على عملية السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات و تعزيز سياسة التأثير (A. Juillet, 2005).

و لعل التداخل الكبير بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ، و لطبيعة العلاقة الموجودة بينهما جعل الكثير من العلماء يشيرون إلى أنهما وجهان لعملة واحدة، بينما يذهب آخرون إلى أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية على اعتبار أن هذه الأخيرة تمثل العملية الاستعلامية، تبحث من خلالها المؤسسة عن المعلومات ذات الطابع الاستباقي لمحيطها وأن الذكاء الاقتصادي يشمل جميع أنشطة اليقظة، مضاف إليها مفاهيم أو ممارسات أخرى كالأمن، الاتصال و التأثير.

و عليه يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم و أحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة ، أجبرت كل المؤسسات الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية إلى العمل على إدماج سياساته لإعداد استراتيجياتها و خطط عملها.

و باعتبار الجزائر جزء لا يتجزأ من السوق العالمي، تتأثر بكل ما ينجر عنه من تغيرات، فهي ليست بمنأى عن هذا التأثير، ما جعلها ملزمة بمواكبة تطورات السوق و البحث عن أنجع الطرق من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤسساتها الاقتصادية.

فالتحول الاقتصادي الذي عرفته الجزائر و انتقالها من الاقتصاد المحدود إلى " اقتصاد السوق " كان له الأثر على المؤسسات الاقتصادية و الذي استلزم منها التكيف مع القواعد و المبادئ الاقتصادية الدولية و متطلبات النظام الاقتصادي الجديد، و الذي يعتبر التحدي الأكبر لها و وضعية المواجهة بينها و بين للمؤسسات الأجنبية التي تمتلك من الخبرة التصنيعية و التسويقية و التسييرية ما يمنحها الأسبقية في سوق منفتح للجميع.

ضمن هذا السياق أجبرت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مواجهة هذه المنافسة باعتمادها على الأساليب و الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة على اختلاف نشاطها، من خلال التخلي عن الطرق التقليدية و التي تركز على عملية الإنتاج إلى الطرق الحديثة و التي وجهت تركيزها على المعلومات و المعرفة لضمان استمرارية المؤسسة، و يلعب الذكاء الاقتصادي الدور الأساسي هنا كونه يعتبر من أهم و أنجع الأساليب لاكتساب الميزة التنافسية و الحفاظ على الحصص السوقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة القوية يكون فيه البقاء للأقوى.

و في ظل هذه المبادئ و القواعد الجديدة للاقتصاد الجديد وجدت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها ما بين الاستمرار بالأسلوب القديم " الاقتصاد الموجه " أو انتهاج أساليب الاقتصاد المنفتح و ما يفرضه من تحديات المنافسة و آلياته و قواعده الجديدة، يجعلها ملزمة بمواكبة السوق و البحث عن منافذ تحقيق الميزة التنافسية، و هذا ما نلحظه من خلال اهتمام السلطات الجزائرية بالذكاء الاقتصادي و بضرورة إدماجه ضمن الإستراتيجية الصناعية للبلد من أجل ضمان أمن الإرث التكنولوجي و

الصناعي الوطني، و تجسد ذلك الاهتمام من خلال العمل على إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية بهدف تمكين مؤسساتها الاقتصادية و صناع القرار من عموميين و خواص على اللحاق بالركب الاقتصادي و التصدي للمنافسة، حيث تنحصر إشكالية دراستنا في تحديد الأسس العلمية لممارسة الذكاء الاقتصادي، و إدماج تطبيقاته ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره أحد أجدد و أهم الأساليب التنظيمية، و ما يمكن أن يحققه من تنشيط لفعالية المؤسسة بالإسقاط على عينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية بالجزائر.

و من المنطلقات السابقة يطرح الإشكال التالي:

هل يتم إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؟

هذا التساؤل يجرنا إلى طرح تساؤلات فرعية تساعد على توضيح الإشكال و الإجابة عليه:

- 1- كيف يتم تسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها في المؤسسات محل الدراسة ؟
- 2- ما مكانة نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- 3- ما واقع ممارسات اليقظة الإستراتيجية ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- 4- هل هناك فروق بين المؤسسات محل الدراسة في ممارسات إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجياتها؟

و لمزيد من التوضيح و انطلاقا مما سبق، صغنا مجموعة من الفرضيات، للإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية و جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

لا يوجد تأثير معنوي لإدماج الذكاء الاقتصادي على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

أما الفرضيات الفرعية فصيغت كما يلي:

- 1- لا يوجد تأثير معنوي لتسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- 2- لا يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- 3- لا يوجد ارتباط معنوي بين ممارسات اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- 4- لا توجد فروق معنوية حول ممارسات أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

دوافع اختيار الموضوع:

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح أن أهمية الدراسة تكمن في موضوعها بحد ذاته، باعتبار أن الذكاء الاقتصادي موضوع الساعة سواء في الجانب الأكاديمي أو في الجانب التطبيقي، كونه يمس جميع المؤسسات المكونة للمجتمع، و خاصة المؤسسات الاقتصادية و أهميتها في التنمية الاقتصادية، ولذلك تجلت الدوافع باختيار موضوع دراستنا في :

1- أن الذكاء الاقتصادي يؤدي دورا مهما في خلق المعرفة وتحويل أنواعها، كما يساهم في رفع أداء المؤسسة، وتحسين جودتها الإنتاجية و الخدماتية وتكون لها القدرة في التحكم في أسواقها، البقاء، الاستمرارية والتميز.

2- أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز إمكانيات السيطرة على المعرفة الموجودة داخل المؤسسة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

3- لقد أصبحت المعرفة بمثابة رأسمال المؤسسة وحاجة المؤسسات إلى توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها وأن تتلاءم معها و يعتبر الذكاء الاقتصادي الوسيلة الأنجع لذلك.

4- وأخيرا و ليس آخرا كون هذا الموضوع يركز على أساسيات الإعلام و الاتصال و التحكم في المعلومة الإستراتيجية و التي هي في مجال تخصصنا لذلك تم إعطائه الأهمية.

أهمية الدراسة: يمكن أن نحدد أهمية البحث فيما يلي:

1- أهميته على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تلعب دورا أساسيا في التنمية الاقتصادية ولذلك قدمت لتخدم مثل هذه المؤسسات.

2- التركيز و الاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لمواجهة التحديات، توفير الوقت والجهد لتسيير المعلومة الإستراتيجية.

3- يمثل الذكاء الاقتصادي مصدرا رئيسيا تبنى عليه المؤسسة استراتيجياتها سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث يمكنها من جمع، تخزين، معالجة وتحليل المعلومات، نشرها والاستفادة منها، وفق أسس علمية موضوعية.

4- جاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير و الاستمرارية والتفاعل مع المستجدات، وعدم الانتظار للتعرف على نتائج الآخرين لتقليدها، و إنما السعي إلى الزيادة لتحقيق الأسبقية والبقاء والنمو والاستمرارية في السوق من خلال الاعتماد على آليات الذكاء الاقتصادي.

5- كما تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتقنة مع عصر التكنولوجيا والمعرفة التي تنعكس بشكل ايجابي على القطاع الاقتصادي.

أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى:

1- إثبات أن الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة تمثل الأنشطة الناجعة لأي مؤسسة تسعى إلى تثبيت موقعها في السوق من خلال الاستمرارية والنجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف والتوصل إلى عنصر التفوق والإبداع.

2- البحث عن كيفية إدماج نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية و توعيتهم إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها.

3- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة لإدماج نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية .

4- الوقوف على أهم العوامل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية لإدماج نظام الذكاء الاقتصادي.

المدخل النظري للدراسة:

تعتبر المداخل النظرية المحددات الأساسية لاتجاه الدراسة، من خلال مساعدتها على تحديد الإطار للبيانات اللازمة نظريا و النتائج و الحقائق المستهدفة عمليا، و عليه سنحاول التعرض في

هذه النقطة للمقاربة النظرية التي ستبنى عليها دراستنا، و التي تتجسد في مفهوم نظام الذكاء الاقتصادي و عملية إدماجه ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية .

المدخل النسقي (مدخل النظم):

حسب هذه النظرية فالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ، حيث يمكن القول أنها المنهجية المعتمدة لمعالجة موضوع أو دراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بشكل يبرز الترابط و التفاعل بين مختلف مكوناته، ويعتبر " ليبرتونفي " "leebertalanffy" من أوائل من وضع تصور الأنساق في ميدان التنظيمات سنة 1937 .

و بفضل أعمال FORRESTER في ستينات القرن الماضي، تم تمديد نظرية النظم إلى المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أن المؤسسة كمنظمة تمثل بنية اجتماعية و مركز للإنتاج تنشط في بيئة تتطور بسرعة فائقة، ما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة من حيث علاقاتها مع البيئة، أهدافها و استراتيجياتها و تسيير مواردها البشرية.

من هذا المنظور فإن المؤسسة نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية)، في علاقة ترابطية تفاعلية مستمرة، تتواجد ضمن محيط أوسع يمكن اعتباره كنسق أكبر يمتاز بالتعقيد و يؤثر عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، سواء على نشاطاتها الداخلية أو الخارجية، تستمد منه مدخلاتها المتعلقة بالجوانب :الثقافية، التكنولوجية، السياسية، التربوية، الديمغرافية، الاجتماعية، الاقتصادية، الطبيعية، كما تؤثر على علاقاتها الخارجية، حيث توفر لها العناصر الأخرى:الموردين، المنافسين، التكنولوجية، و مجموعة من العناصر السوسيو -سياسية كالدولة و النقابة(S. EDGAR, 1971, P.98).

و عليه، تعتبر المؤسسة الاقتصادية نسق مفتوح لاعتمادها على المحيط الخارجي وتداخلها معه من حيث تبادل التأثير و التأثير، ويتضح ذلك من خلال:

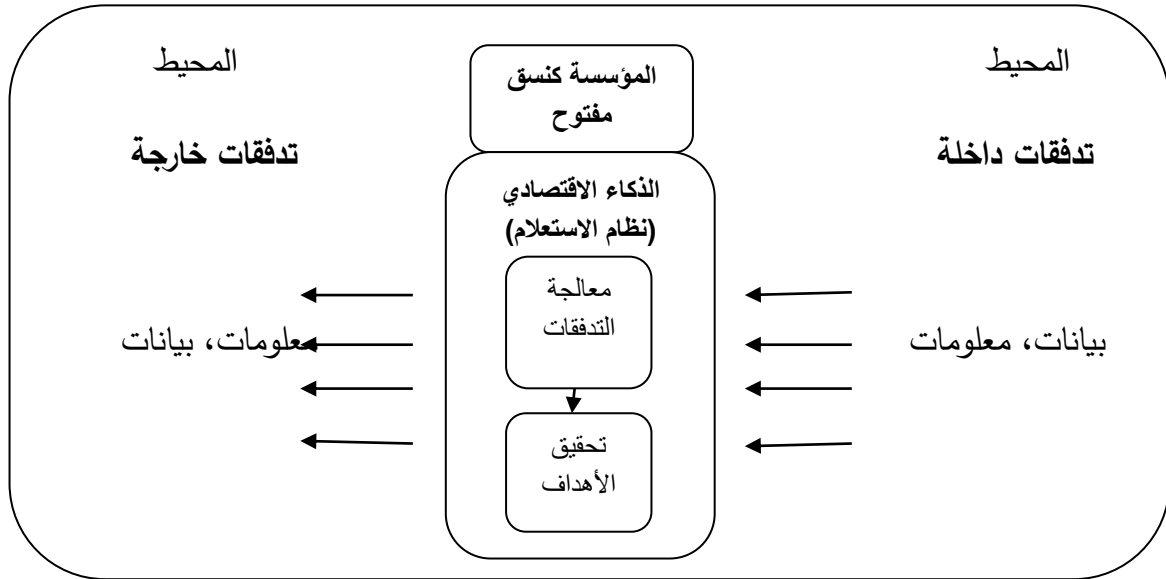
- **المدخلات** : فالمؤسسات تستمد وتتلقى مدخلات على اختلاف أنواعها و أشكالها من محيطها الخارجي، و التي يمكن أن تتمثل في العمالة و رأس المال و المواد الخام و المعلومات و التكنولوجيا...إلخ.

- **المخرجات** : وهي المنتج النهائي سواء كان سلعة أو خدمة، و الذي سيتم طرحه في السوق، معنى ما تقدم أن المؤسسات الاقتصادية كنسق مفتوح تأخذ مدخلاتها من المحيط الخارجي و في نفس الوقت تصدر له مخرجاتها ، لذا وجب عليها أن تستجيب للتوقعات التي يمليه حتى تضمن لنفسها البقاء و الاستمرار و الاستقرار و التطور (فاروق عبد هفاليه،محمد عبد المجيد،2005،ص95).

و مما سبق التعرض إليه يتحتم على المؤسسات الحديثة (الأنساق الحديثة) أن تكون انساقا مفتوحة (على محيطها) تحتوي على مدخلات ومخرجات، و اعتبار المعلومات و المعرفة من أهم مدخلاتها، و التي باتت تؤثر في المؤسسة و أهدافها و استراتيجياتها و أساليب عملها و نتائجها، لكون امتلاك المعلومة الإستراتيجية ذو تأثير هائل على المؤسسات ككل.

و لقد اعتمدت هذه المقاربة للإحاطة بموضوع الدراسة حول إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أن المؤسسة الاقتصادية نسق مفتوح لابد أن يتكيف مع محيطه بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي كنظام فرعي لها.

الشكل رقم(1): النموذج النسقي للمؤسسة الاقتصادية من منظور الذكاء الاقتصادي



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة منطلق للأبحاث الجديدة كونها تمثل الخلفية النظرية التي يبنى عليها أي مشروع بحث علمي، لذا سنعرض ما سبق دراسته حول الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسات، حيث انه و بالرغم من تزايد الدراسات حول الذكاء الاقتصادي في السنوات القليلة الماضية من العديد من التخصصات و بخاصة العلوم الاقتصادية و دور الذكاء الاقتصادي في خلق الميزة التنافسية و رفع الأداء بالمؤسسات الاقتصادية، إلا انه و بالمقابل لاحظنا قلتها في دراسات علوم الإعلام و الاتصال و عليه سنعرض للدراسات التي أحاطت بموضوع بحثنا و التي كانت منطلق لدراساتنا حول إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال الأبعاد التي اعتمدنا عليها في دراستنا و التي تمثلت في سيرورة المعلومة الإستراتيجية بالمؤسسة و نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اليقظة الإستراتيجية.

1- دراسة (خلفاوي شمس ضيات)[‡]، بعنوان: المعلومة أداة إستراتيجية في المؤسسة: دراسة من

منظور الذكاء الاقتصادي لمؤسسة فرتيال- عنابة-

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية المعلومة كأداة إستراتيجية في المؤسسة من خلال تبني منظور الذكاء الاقتصادي، تناولت إشكالية نشر المعلومة بالمؤسسة محل الدراسة وإشكالية واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية بوصفها بعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها عدم وجود هيكل تنظيمي رسمي معتمد لتسيير المعلومة، ما انجر عنه عدم وضوح أهداف و مهام مختلف المديرات بكل ما له علاقة بمجال المعلومات، بالإضافة إلى عدم إدراك مؤسسة فرتيال بالدور الذي يقوم به منظور الذكاء الاقتصادي كعامل لتحسين القدرة التنافسية .

2- دراسة (ميقاويب منصف)[§]، بعنوان: الذكاء الاقتصادي: و دور أنظمة المعلومات في اتخاذ

القرار.

تمحورت إشكالية البحث في التساؤل حول حقيقة و أبعاد الدور الذي تلعبه المعلومات و المعرفة في دعم التنافسية المستدامة للأمم و المؤسسات الاقتصادية على حد سواء. و لخصت النتائج إلى تأثير الثورة المعلوماتية على الاقتصاد العالمي و التأكيد على وجود علاقة تكاملية تربط أنظمة المعلومات بترشيد عملية اتخاذ القرار من جهة، و باكتساب المزايا التنافسية و الحفاظ عليها من جهة ثانية، من خلال تصميم أنظمة المعلومات الإستراتيجية ضمن المنظور الاستراتيجي للمؤسسة لدعم إدارتها العليا، غير أن هذه النتائج النظرية لم يتم تأكيدها في واقع

‡- خلفاوي شمس ضيات، المعلومة أداة إستراتيجية في المؤسسة: دراسة من منظور الذكاء الاقتصادي لمؤسسة فرتيال- عنابة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة باجي مختار- عنابة، 2012-2013.
§- ميكاويب منصف، الذكاء الاقتصادي: و دور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، 2010-2011.

المؤسسات الجزائرية على الرغم من وعي هذه الأخيرة بمفهوم الذكاء الاقتصادي و أهميته الكبيرة في كسب مزايا تنافسية.

3- دراسة (بوبعاية حسان) ** ، بعنوان: فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

طرحت هذه الدراسة إشكالية مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و انطوت على التساؤل حول وجود استراتيجيات واضحة و رسمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و ما هي متطلبات وخصائص المعلومة الإستراتيجية بهذه المؤسسات و لخصت النتائج فيما يخص المعلومة الإستراتيجية و نظم معالجتها في أن المعلومة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ذات قدرة تنبؤية، تساعد الإدارة في صياغة و تصميم الخطط الإستراتيجية، كما أن نظم المعلومات توفر لهذه المؤسسات معلومات تتميز بالموضوعية و عدم التحيز، و بدرجة عالية من الثقة و المصادقية، و بخاصية المرونة، و أن المعلومات الإستراتيجية تصل إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب و بالكمية و الكيفية المناسبين.

4- دراسة (قوجيل نور الدين) ++ ، بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها

تناولت هذه الدراسة إشكالية مدى مساهمة ممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها ، و لخصت الدراسة إلى أن اليقظة تساهم بشكل كبير في تفعيل و ترشيد

** - بوبعاية حسان، فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات و دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضباف- المسيلة، 2013-2014.

++ - قوجيل نور الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدب ارغيس- أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار- عنابة، 2011-2012.

اتصال المؤسسة بمحيطها، باعتبارها الوظيفة التي تسمح بالبقاء على اتصال دائم معه، غير أن المؤسسة لا تزال تعتمد على الطرق و الوسائل التقليدية في عملية الاتصال و تبادل المعلومات سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، و بناءا عليه اقترح الباحث تصميم نظام يقطعة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اقتراح إنشاء نظام رسمي لليقظة من شأنه أن يمكن المؤسسة من توفير المعطيات الأساسية لمتخذي القرار .

5- دراسة (فيلالي اسماء)^{##}، بعنوان: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع

و الجهودات.

و جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إشكالية واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية و الجهود المبذولة في تجسيد هذا المفهوم ، و قد لخصت النتائج إلى أن المؤسسة محل الدراسة و بسبب نقص المنافسة الوطنية أو بالأحرى انعدامها، جعلها تتماطل في تبني الأنظمة المعلوماتية كالذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية و إهمال أهمية المعلومة في صنع القرار، بالمقابل تمارس نشاطات الذكاء الاقتصادي بطريقة غير مباشرة عن طريق استغلال المعلومات التي تم جمعها من مختلف المصادر دون تخطيط مسبق.

^{##} - فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و الجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI رويبية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أوبكريلقايد- تلمسان، 2013-2014.

6- دراسة (درفوف محمد أمين)^{ss}، بعنوان:

Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe sonatrach aval : analyse exploratoire

أنجزت هذه الدراسة على ضوء الدراسات التي أنجزت في مجال الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث حدد الصعوبات في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- مشكلة الاتصال بين أعضاء نظام الذكاء الاقتصادي من جهة و مديري المؤسسة من جهة ثانية.

- مشكلة المشاركة و تحفيز الموظفين و الذين يجب ان يدركوا أهمية نظام الذكاء الاقتصادي للمؤسسة.

- الصعوبات التي يواجهها المستخدمون المحتملون للنظام في التقاط و تعقب و استخدام المعلومات المفيدة لصنع القرار .

و على ضوء ما سبق جاءت إشكالية البحث حول العوامل الرئيسية لنجاح نظام الذكاء الاقتصادي، و توصل الباحث إلى انه لا توجد مؤسسة بها نظام للذكاء الاقتصادي رسمي و محدد و التي يمكن أن تشكل حالة حقيقية يقاس عليها عوامل النجاح، بالمقابل اتفقا هذه المؤسسات على أن العوامل الرئيسية التي تم اعتمادها من طرف الباحث لنجاح نظام الذكاء الاقتصادي (عامل الثقافة، عامل الإستراتيجية، عامل التنظيم، عامل المورد البشري) هي شروط ضرورية يجب الاعتماد عليها.

^{ss}- Derfouf Mohamed amine, Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe sonatrach aval : analyse exploratoire, Mémoire pour l'obtention d'un Magister, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Université Abou Baker Belkaide de Telemcen, 2013-2014.

7- دراسة (Laurence Favier)*** بعنوان:

Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique.

جاءت هذه الدراسة في سياق تطوير برنامج الذكاء الاقتصادي داخل مركز البحث و التطوير للقطاع المهني (صناعة البلاستيك)، حيث تركزت الإشكالية المطروحة حول : كيفية تحسين أساليب البحث و معالجة المعلومات الوثائقية، ليس فقط للإجابة عن احتياجات البحث عن البيانات و إنما للإجابة على التساؤلات الإستراتيجية، و ما هي الأدوات التي يجب وضعها لتطوير برنامج الذكاء الاقتصادي.

حيث تقترح هذه الأطروحة منهجية لمعالجة المعلومات الوثائقية، من خلال عرض طرق علاج المعلومات الوثائقية المفيدة للذكاء الاقتصادي، وتمييز هذه الطرق بين البحث الوثائقي و القياسات البيبليومترية و تحليل المحتوى، حيث قام الباحث بربط نظام التوثيق بالخبير المختص في البحث عن المعلومات، يتضمن النظام قاعدة بيانات الوثائق التي يمكن البحث فيها عن طريق المعادلات المنطقية، حتى يتمكن المستخدم من تفسير النتائج بدلا من الحصول على ملخص تم تطويره بواسطة جهة أخرى.

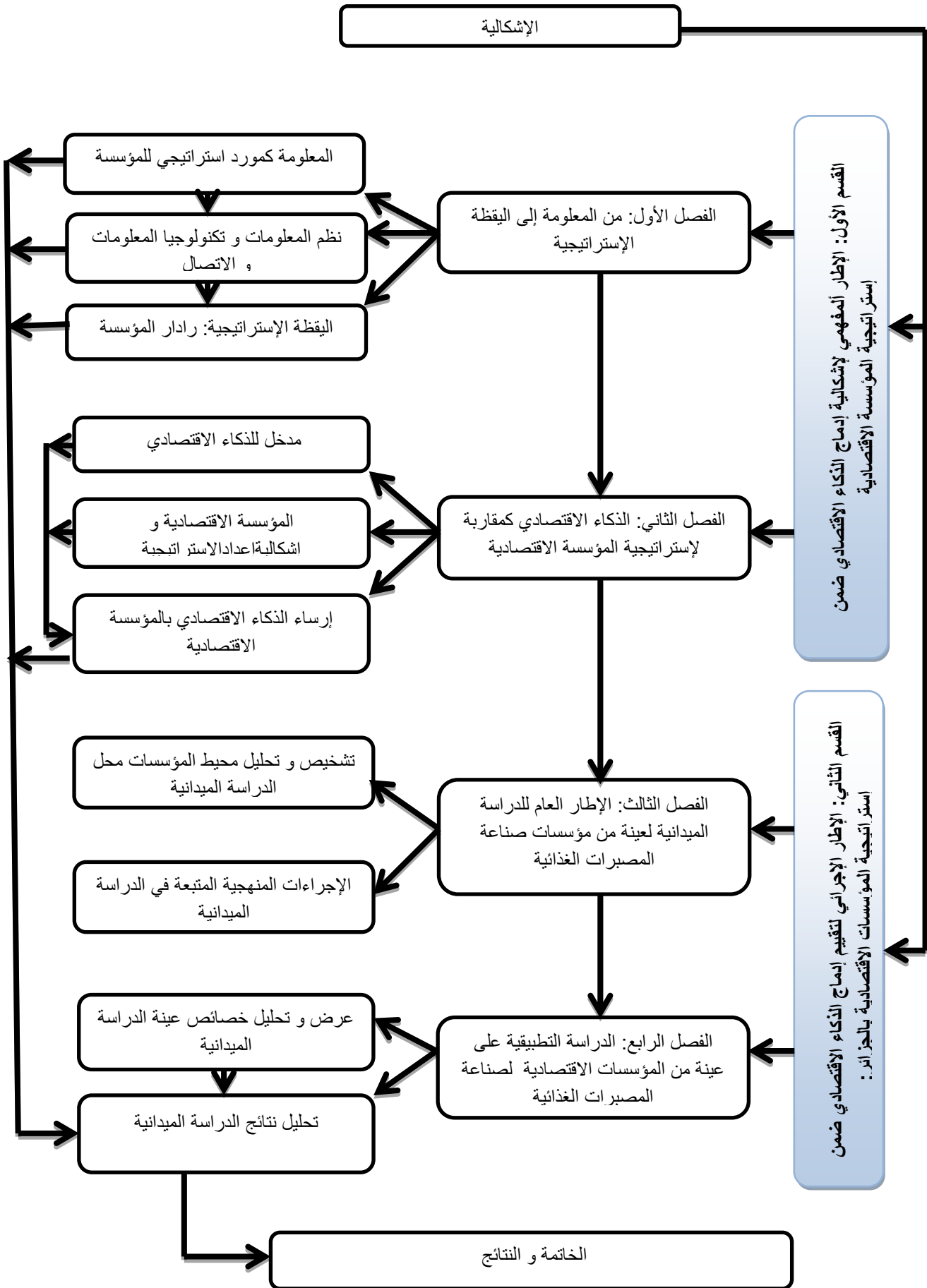
و قد جاءت كل دراسة من الدراسات السابقة لتسلط الضوء على جانب من جوانب الذكاء الاقتصادي، فمنها من ركز على المعلومة الإستراتيجية و أهمية تثمينها بالنسبة للمؤسسة، و منهم من ركز على نظم المعلومات و ما يمثله بالنسبة لنظام الذكاء الاقتصادي و الدور الذي يلعبه لتحقيق الميزة التنافسية، و منهم من سلط الضوء على اليقظة الإستراتيجية كوجه آخر للذكاء الاقتصادي ، و جاءت دراستنا لتشمل جل الأبعاد السالفة الذكر، ليس لإبراز أهميتها فقط و لكن

*** Laurence Favier, Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique, application à un centre technique du secteur de la plasturgie, Thèse de doctorat, Département de sciences de l'information et de la communication, Universté de Lyon 2, 1997-1998.

لأخذها كمعايير تدقيق للذكاء الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة من أجل عملية إدماجه ضمن إستراتيجياتها.

وانطلاقاً مما سبق ولمعالجة موضوع دراستنا قمنا بتقسيمه بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة إلى قسمين أحدهما نظري معنون بالإطار المفهومي لإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية يضم فصلين، تناول الفصل الأول مرحلة الانتقال من المعلومة إلى اليقظة الإستراتيجية قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، والفصل الثاني تناول الذكاء الاقتصادي كمقاربة لإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية يضم ثلاث مباحث، أما القسم الثاني فخص الإطار الإجرائي لتقييم إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، شمل على فصلين، حيث جاء الفصل الثالث لتحديد الإطار العام للدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية و الفصل الرابع خص الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة المصبرات الغذائية. لنصل في الأخير إلى الخاتمة والنتائج.

شكل رقم " 02 " : المخطط العام للدراسة



القسم الأول: الإطار المفهومي لإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة

الاقتصادية

تستمد المؤسسات الاقتصادية قوتها من قوة استراتيجياتها سواء الداخلية أو الخارجية، الدفاعية أو الهجومية، و طريقة تكيّفها مع محيطها بتغييراته المستمرة و المتسارعة، و خاصة حدة المنافسة و التي فرضها الانفتاح على السوق، و ازدياد الاهتمام بالموارد البشري و بالمعلومة و المعرفة كمورد إستراتيجي تكتسب من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية، ففاعليتها مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها من خلال استغلالها لهذه الموارد.

من هذه المنطلقات برز الذكاء الاقتصادي كنهج مثالي للتحكم بالمعلومة الإستراتيجية، يمنح المؤسسة القدرة على تشخيص محيطها لتجنب التهديدات التي قد تمسها و استغلال الفرص التي يمنحها، و تحديد نقاط قوتها و ضعفها مما يخدم استراتيجياتها و توجهاتها سواء من الناحية التنظيمية أو التصنيعية أو التسويقية بكفاءة و فعالية.

وجاء هذا القسم كإطار للإلمام بالمفاهيم النظرية لموضوع الدراسة و الذي يدور حول إشكالية إدماج

الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول:

من المعلومة إلى اليقظة الإستراتيجية:
مرحلة أساسية تمهيدية للذكاء الاقتصادي

الفصل الأول: من المعلومة إلى اليقظة الإستراتيجية: مرحلة أساسية تمهيدية للذكاء الاقتصادي

في ظل المرحلة الجديدة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية اليوم، و التي كانت نتاج التحولات التي يشهدها محيطها، ومع تزايد شدة المنافسة و بروز المعلومات و المعرفة كمورد استراتيجي، اكتسابها و التحكم فيها باستغلالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال نظم المعلومات لمعالجتها و حفظها، يمنحها القدرة على فهم المحيط بتغييراته لتجنب تهديداته و اقتناص الفرص التي يمنحها، وأن تكون يقظة لكل ما يحدث في محيطها، و توقع ما سيكون لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و عليه ظهر الذكاء الاقتصادي كنظام استعلاماتي ليمنح المؤسسة القدرة على مواجهة كل هذه التحولات، مبني أساسا على التحكم في المعلومة الإستراتيجية.

من خلال الطرح السابق سيتناول هذا الفصل و الذي عنوانه ب: من المعلومة إلى اليقظة الإستراتيجية كمرحلة أساسية تمهيدية للذكاء الاقتصادي، من خلال ثلاث مباحث نستعرض فيها أهم المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي قبل التعرض للمفهوم الأساسي في حد ذاته ، و هذا للإحاطة المعمقة بكل جوانبه ، فجاء المبحث الأول ليخوض في البعد الاقتصادي للمعلومة كمورد استراتيجي، أما المبحث الثاني فسلط الضوء على نظم المعلومات كدعامة للمؤسسة و المبحث الثالث فخص اليقظة الإستراتيجية و الدور الذي تلعبه كرادار للمؤسسة من خلال مراقبة و رصد و متابعة كل ما يحدث ضمن محيطها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الأول: المعلومة كمورد استراتيجي

إن الميزة التي يمتاز بها مجتمعنا اليوم هو ارتباط جميع الأنشطة و الموارد و التدابير و الممارسات بالمعلومات، إنتاجا و نشرا و تنظيما و استثمارا، حيث تعاطمت قيمة المعلومة في كافة المجالات الاقتصادية و السياسية و العلمية و الاجتماعية، ما أنجر عنه استخدامها كمورد استثماري، كسلعة إستراتيجية، كخدمة، وكمورد اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات على استخدام المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها، و في تنمية التجديد والابتكار و في زيادة فعاليتها و وضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية البضائع والخدمات التي تقدمها، وهذا يعني اندماج المعلومات في البنية الأساسية للمؤسسات بما يساعد على رفع أسلوب أدائها و عمله.

أولا - مفهوم المعلومة: إن التباين في الخلفيات النظرية وتعدد الاستعمالات البحثية للمعلومات في أكثر من مجال أدى إلى تعدد و اختلاف التعاريف حولها.

1- لغة:

بالرجوع إلى تأصيلها اللغوي، فإن المعلومة كلمة مشتقة من المصدر " معلم " و الذي يستدل به الطريق (محمود أبو بكر الهوش، 1996، ص.96).

أما في معجم المعاني الجامع، فالمعلومة كاسم تعني أخبار و تحقيقات و كل ما يؤدي إلى كشف الحقائق و إيضاح الأمور و اتخاذ القرارات*.

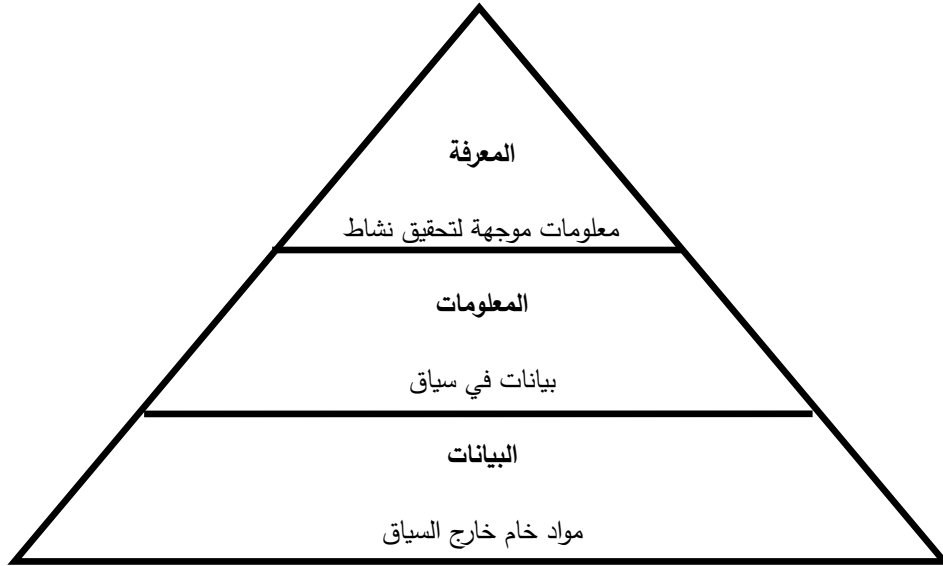
*voir : www.almaany.com/ar/dict/ar.ar/معلومات/

2- اصطلاحاً:

إن التداخل الكبير بين مفهوم المعلومات، البيانات و المعرفة أدى إلى استحالة الحديث عن المعلومة دون التطرق إلى البيانات و المعرفة، فهناك من عرف المعلومات على أنها بيانات عولجت لتصبح ذات قيمة و قابلة للاستعمال، و آخرون ربطوا المعرفة كنتيجة للمعلومات لذا كان من الأهمية أن نسلط الضوء على مفهومي البيانات و المعرفة، بالموازاة مع مفهوم المعلومة لعلاقة الترابط التي تجمع بينهم.

2-1- البيانات، المعلومة و المعرفة بين التكامل و الاختلاف: يمكن أخذ الشكل الهرمي التالي كقاعدة بدأ لتبيان العلاقة بين هذه المفاهيم.

شكل رقم 03: أنموذج هرمي للمعرفة



المصدر: B. Gilles, 2007, p.68.

2-1-1- البيانات: تمثل مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، حيث تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز كي تصف فكرة أو موضوع أو حدثاً

أو هدفاً أو حقيقة ما، و تكون إما في صورة عددية أو إحصائية أو وصفية (محمد صالح سالم، 2002، ص.50) .

حيث تتألف من معطيات مهيكلة تقلل من حالة عدم التأكد أو تثري معرفة المستقبل حول أحداث أو سلوكيات ماضية أو حاضرة (كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، 1999، ص.40) .

و يمكن أن تعرف على أنها المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، و ذلك طبقاً لمفهوم نظام المعلومات (محمد احمد حسان، 2008، ص.112) .

هذا ما يشير إليه تعريف قاموس لاروس بأن البيانات هي تمثيل تقليدي لمعلومات في مرحلة المعالجة المعلوماتية " بواسطة الحاسوب".*

إذن البيانات ما هي إلا معطيات و إشارات تأخذ عدة أشكال حسية أو غير حسية ذات دلالة يتم معالجتها للحصول على معلومات ذات معنى.

2-1-2- المعلومة: انطلاقاً من تعريف البيانات يمكن القول أن المعلومة هي بيانات تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للأفراد (P. Romangni, V. Wild., 1998, p.92).

و يعرف **Robert Reix** المعلومة على أنها بيانات لها قيمة مدركة في الاستخدام الحسالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها (محمد أحمد حسان، 2008، ص.112)، حيث أن المعلومة من هذا المنطلق تعتبر عامل إدراك الظواهر و تفسيرها و إعطائها معنى.

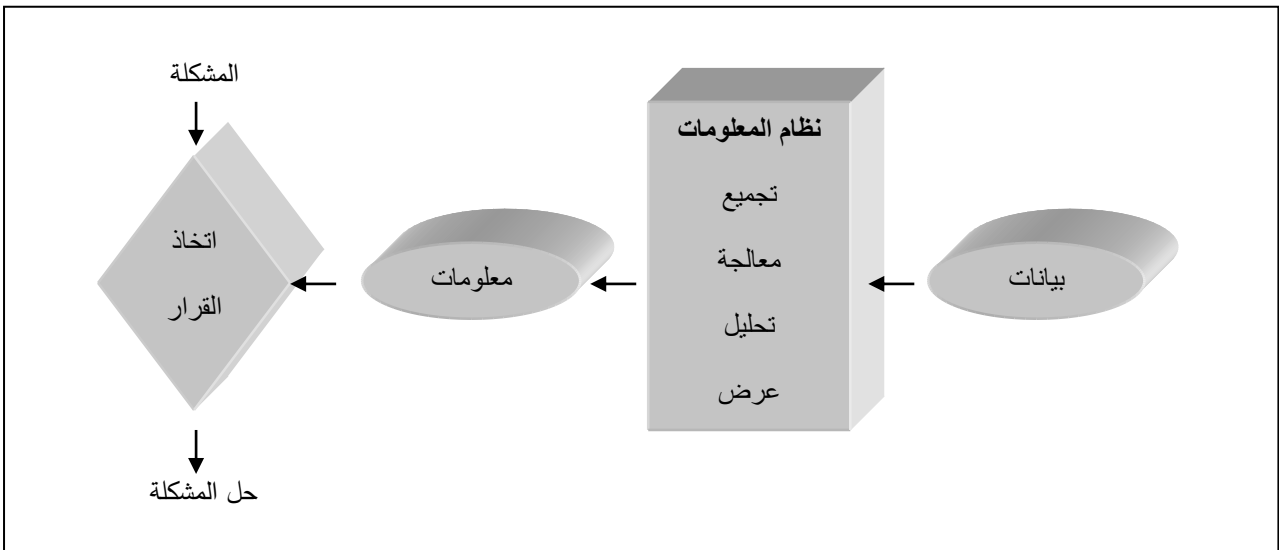
*voir : www.larousse.fr/dictionnaires/français/

هذا ما أشار إليه Lucas حين عرف المعلومات على أنها تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس، يستخدم في التقليل من عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين (B Gordon.et autres, 1986, p.116).

و عليه يمكن إعطاء تعريف للمعلومات، كونها بيانات أو معطيات تختلف أشكالها خضعت للمعالجة و التحليل، التفسير، التخزين و التنظيم بواسطة نظام المعلومات لتصبح ذات معنى و قيمة مدركة جاهزة للاستخدام حسب الحاجة.

و مما سبق فالبيانات هي المادة الخام لصناعة المعلومات و هي عادة ما تكون مجمعة بطريقة غير مرتبة وغير سوية و بذلك لا تكون لها قاعدة مباشرة عند قراءتها و لا يمكن إذن اتخاذ أي قرارات بناءا عليها، يجب إعدادها و تشغيلها وتجهيزها بطريقة ما لهدف أو لأهداف معينة للحصول على معلومات و بناءا عليها يمكن اتخاذ القرار، كما أنها تساعد على تغيير معرفة وإلمام مستخدميها لموضوع ما. و يمكننا إبراز هذه العلاقة من خلال الشكل رقم 1 المبين أدناه:

شكل رقم 04: العلاقة بين البيانات و المعلومات



المصدر: هاشم احمد عطية، محمد محمود عبد ربه، 2002، ص.10.

2-1-2-1-1-2--مراحل تحويل البيانات إلى معلومات (زيارة فهمي، 2010، ص.20) :

تخضع البيانات إلى عدة عمليات تؤدي في النهاية إلى الوصول أو الحصول على معلومات قابلة

للاستعمال بدءا بـ :

✚ **التصنيف:** حسب درجة الثبات و التعبير.

✚ **الترتيب:** تنظيم البيانات أو ترتيبها وفقا لقواعد مقصودة.

✚ **التلخيص:** تلخيص البيانات أو عرضها بمخططات إحصائية.

✚ **الحساب:** إجراء عمليات الحسابية اللازمة.

✚ **الاختيار:** اختيار أو استعادة بعض مفردات البيانات بناءا على معايير معينة.

2-2-1-2-2-الاختلاف بين البيانات و المعلومات: يمكن تحديدها من خلال جملة من المعايير

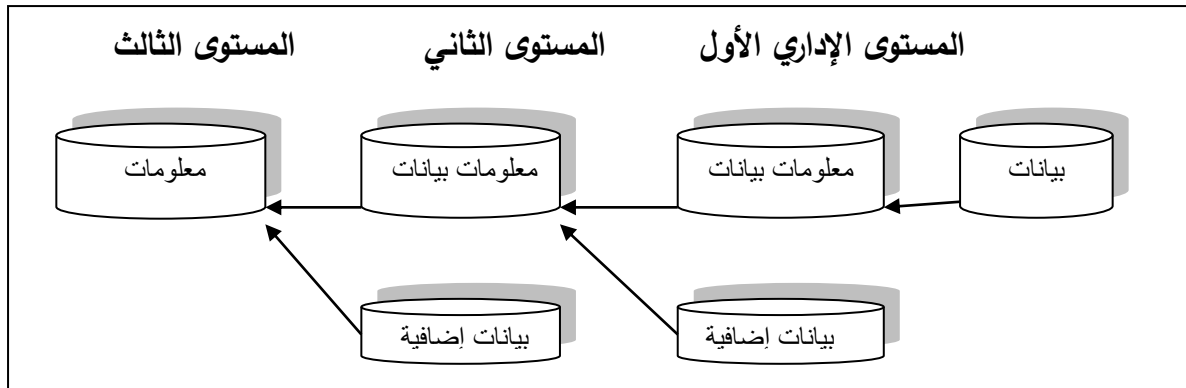
وهي (محمد عبد حسين آل فرج الطائي، 2000، ص.64-63) :

أ- **معياري المستوى الإداري:** يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد

عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات، فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات

لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر هذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 05: معيار الاختلاف حسب المستوى الإداري



المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، 2000، ص 64.

ب- **معيار الزمن:** المفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية، وما تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية محددة قد تعد بيانات لذات المستفيد في فترة زمنية لاحقة.

ت- **معيار القيمة أو الفائدة:** انطلاقاً من وصف الفرق بين المعلومات و البيانات بكلمة واحدة وهي أن المعلومات مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد وتكون لها قيمة حقيقية أو متوقعة في القرارات الحالية أو المستقبلية.

ث- **معيار الارتباط:** حتى تتحول البيانات إلى معلومات ، يجب أن ترتبط هذه البيانات بمشكلة معينة أو حدث يتم اتخاذ القرار بشأنه من قبل المتلقي، فالبيانات تعد معلومات إذا كانت تؤثر في القرار المتخذ، فهي إما أن تؤدي إلى اتخاذ قرار سليم أو تؤدي إلى تغيير قرار و تعديله، لذلك ما يعتبر بيانات في فترة معينة يمكن أن يتحول إلى معلومات في أوقات أخرى (عبد الرزاق محمد قاسم، 2004، ص.12) .

إن الاختلاف بين البيانات و المعلومات يخلق علاقة تكاملية ترابطية، حيث أن البيانات في سياق ما تتحول إلى معلومات و العكس وارد، ففي سياق آخر تصبح المعلومات مجرد بيانات، و الجدول التالي يوضح لنا الاختلاف بينهما.

جدول رقم 01 : الاختلاف بين البيانات و المعلومات

المجال	البيانات	المعلومات
الشكل	تتمثل في أرقام أو أعداد غير مفسرة	أرقام أو أعداد مفسرة
المعالجة	أرقام غير تامة المعالجة	أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام
الترتيب	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة ضمن هيكل تنظيمي

القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بالضبط
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيد الرسمي و الغير رسمي
المصدر	مصادر متعددة	محددة المصادر
الدقة	منخفضة	عالية
الموقع	مدخلات النظام	مخرجات النظام
الحجم	كبير جدا	صغيرة نسبيا مقارنة لحجم البيانات
القرار	لا يمكن اتخاذ القرار بناء عليها	يمكن اتخاذ القرار بناء عليها

المصدر: محمد الصيرفي، 2005، ص.20.

2-1-3- المعرفة: في ظل التحولات التي شهدتها العالم، بدءا بالصناعة، تلتها ثورة الاتصالات وصولا إلى ثورة المعلومات، فإن مفهوم المعرفة أخذ دلالات متنوعة وفقا لمنظور كل باحث، فهناك تعريفات تربط المعلومات بالمعرفة و منها تعريف Jacques Arzac حيث يؤكد أنه في عالم المعرفة و الأفكار، المعلومات (A. Jacques, 2003, p.9) هي النموذج الذي يحمل المعرفة و بالتالي انتقال الأفكار.

و تعرف أيضا على أنها نتاج الفهم و تبادل المعلومات وهي نتيجة خبرة ودراسات سابقة وطويلة و تزداد المعرفة بزيادة المعلومات و زيادة المعرفة يتبعها زيادة الفهم للأفراد وتمثل قوة لهم (لطي هندي ، تروث وزير أبو عرب، 1998، ص. 262) .

و الجدول التالي رقم 02 يوضح التطور التاريخي لمفهوم المعرفة:

جدول رقم 02: تطور مفهوم المعرفة

مفهوم المعرفة	السنة	الباحث
أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع و خدمات	1990	Zeithami
المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتاج للمعلومات و الخبرة والمهارات و الرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعنيه في وقت ما.	1997	Weggenean
القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهامه أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية	1998	مصطفى
أنها رأس مال فكري و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي	1999	Stewart
وهي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها	1999	Brian
أنها كل التوقعات المدركة و الملاحظة التي تنظم بشكل ذي معنى و تجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة و الاتصالات التي يستخدمها الفرد و المنظمة لترجمة المواقف و توليد إنتاج وسلوك و حلول.	2000	Maire
هي إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.	2001	العنزي

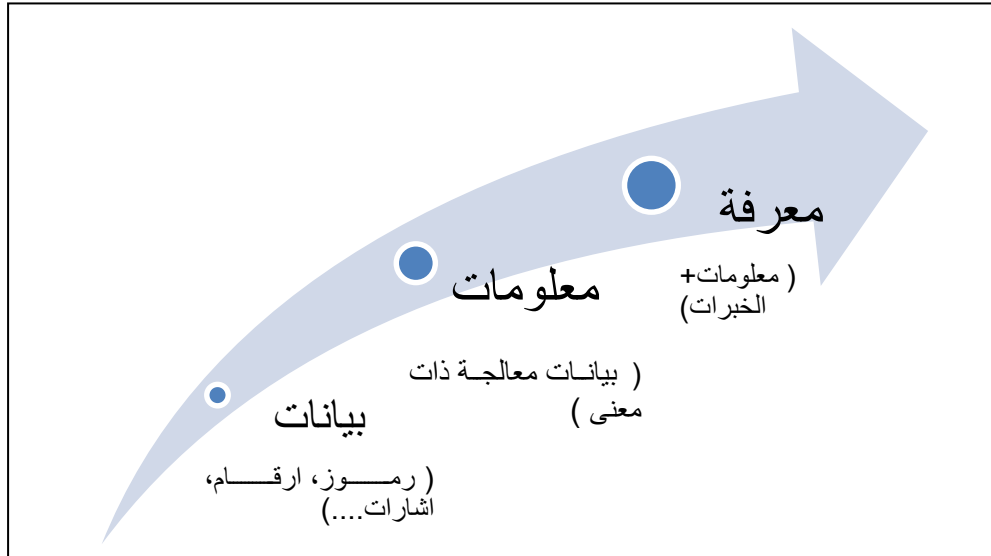
هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد و المنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق.	2001	Daft
--	------	------

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2009، ص.55.

إذا ما تلخصه جميع هذه التعاريف هي أن المعرفة تستند على المعلومات المستوعبة واستخدامها من أجل تحقيق عمل أو اتخاذ قرار معين، حيث أن المعرفة هي المعلومات الموجودة في ذاكرة الأفراد و عليه يمكن القول أن المعرفة نتاج المعلومة مضاف إليها خبرة الأفراد.

مما سبق يمكن وضع المعادلة التالية: المعرفة = المعلومة + الخبرة

و بما أن المعلومات ما هي إلا بيانات تمت معالجتها ضمن سياق معين، تساهم في اكتساب المعرفة إذا ما أضيفت إليها الخبرات لاتخاذ القرار، و منه يمكن وضع المخطط التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

2-1-3-1- خصائص المعرفة و أنواعها:

أ- **خصائص المعرفة:** باعتبار المعرفة موردا هاما وحيويا من موارد المؤسسة، لا تخلق من فراغ، بل هي وليدة جذور تنظيمية وبيئية تأخذ عنها الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، فحسب housel et bel للمعرفة مجموعة من الخصائص هي كالاتي (علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2009، ص. 56-57) :

✚ **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة .

✚ **المعرفة يمكن أن تموت:** في كما تولد تموت وهذا بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة.

✚ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، و المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع و أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.

✚ **المعرفة متجذرة في الأفراد :** ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها ، حيث هناك معرفة فطرية متجذرة كإمكانيات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة .

✚ **المعرفة يمكن أن تخزن:** يتم تخزينها خارجيا.

✚ **المعرفة يمكن أن تصنف:** منها المعرفة الصريحة و الضمنية، العلمية.

ب- **أنواع المعرفة** (علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2009.ص 58) :

إن من خصائص المعرفة أنها يمكن أن تصنف إلى أنواع مختلفة، إلا أن التصنيف الأكثر

شيوعا هو تصنيف (beker 2000)، حيث صنف المعرفة إلى نوعان هما:

✚ **المعرفة الضمنية :** تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات و ممارسات فردية اجتماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار و الثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم .

✚ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

ثانياً: تصنيفات المعلومات ومصادرها:

باختلاف مجالات البحث، اختلفت مصادر المعلومات وهذا راجع إلى الهدف الأساسي من هذه الأخيرة، لذا فقد تباينت التصنيفات و المصادر وذلك حسب طبيعتها، درجة رسميتها، سهولة الوصول إليها، أشكالها...إلخ

1-1- أصناف المعلومات :

1-1-1 - المعلومة حسب المستويات الإدارية (محمد صالح سالم، 2002، ص. 149) :

1-1-1-1- المعلومة الإستراتيجية : (الإدارة العليا)

معلومات تساهم في تحديد أهداف المنظمات وأولويات العمل بها وتحديد مدى واقعية الرسالة و النظرة الكلية لمهام المنظمة، فهي معلومات محورية وتقارير مستمرة عن بنية الأعمال المحيطة من آفاق اقتصادية و سياسية و تقنية وذلك بهدف رسم عمليات التخطيط طويلة الأجل .

1-1-1- المعلومات التكتيكية (الإدارة الوسطى)

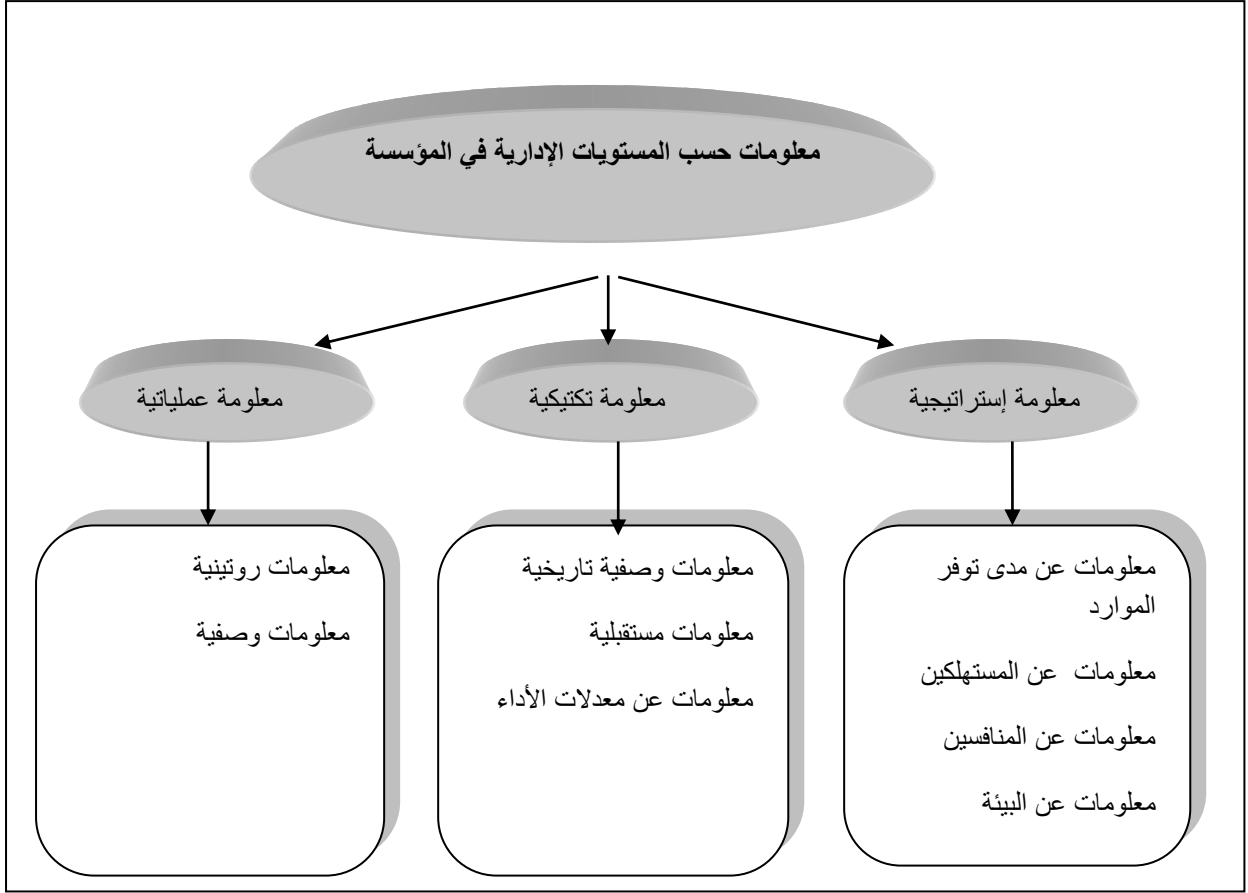
هي معلومات مرتبطة بتكوين الميزانيات، تحليل العمليات المالية وتحديد أسباب الانحراف في التكاليف وإجراء تصحيح الانحراف، تحديد مسار العلاقات بين الوظائف و مشكلات تطبيق نتائج، البحوث و التطوير و تحسين الإنتاج.

1-1-2- المعلومات العملياتية (إدارة العمليات)

معلومات مرتبطة بالأنشطة اليومية قصيرة المدى وذات الطبيعة الفنية والروتينية، معلومات جدولة الأعمال وتخصيص العمل و التخزين و الاستلام و الرقابة و المتابعة.

إن أهمية المعلومات على جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة تتجلى في قدرتها على مساعدة صناع القرار على كل مستوى في تحسين الأداء وإيجاد حلول للرقابة و المتابعة لتحسين الإنتاج و تحقيق أهداف المؤسسة، و من هنا يمكن للشكل التالي أن يلخص تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية.

شكل رقم 06 : تصنيف المعلومات حسب المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار



المصدر: سونيا محمد البكري، 1998 ، ص.152 .

1-2- حسب درجة سهولة الوصول إليها: فنظرا لكون المعلومات في وقتنا الحالي العصب الحيوي

للمؤسسة، امتلاكها يحدد مصيرها لذا فإن درجات الحصول عليها تختلف باختلاف أهميتها

الإستراتيجية، فقد حددت الرابطة الفرنسية لتوحيد المقاييس *AFNOR ثلاث أنواع من المعلومات

تمثلت في :

* Association française de normalisation, norme expérimentale XPX50-053 relative aux prestations de veille et de mise en place d'un système de ville, normalisation française paris. Avril 1998 p 5.

1-2-1- المعلومة البيضاء: هي المعلومات الموجودة و المباح الحصول عليها يمكن

اكتسابها من الجرائد، الانترنت، قواعد البيانات، متاحة للجميع تمثل حوالي 90% في المجلد

من المعلومات المتدفقة يوميا، يمكن تسميتها معلومات نصية.

1-2-2-المعلومات الرمادية: هي تلك المعلومات التي يتم الحصول عليه بنوع من الصعوبة

مقارنة بالمعلومة البيضاء، هي نتاج التفكير، مفتوحة لنسبة السرية لكونها معلومات حساسة.

1-2-3-المعلومات السوداء : غاية في السرية، يصعب الحصول عليها محمية بالقانون

و مسموحة فقط لأشخاص معينين تمثل حوالي 10%.

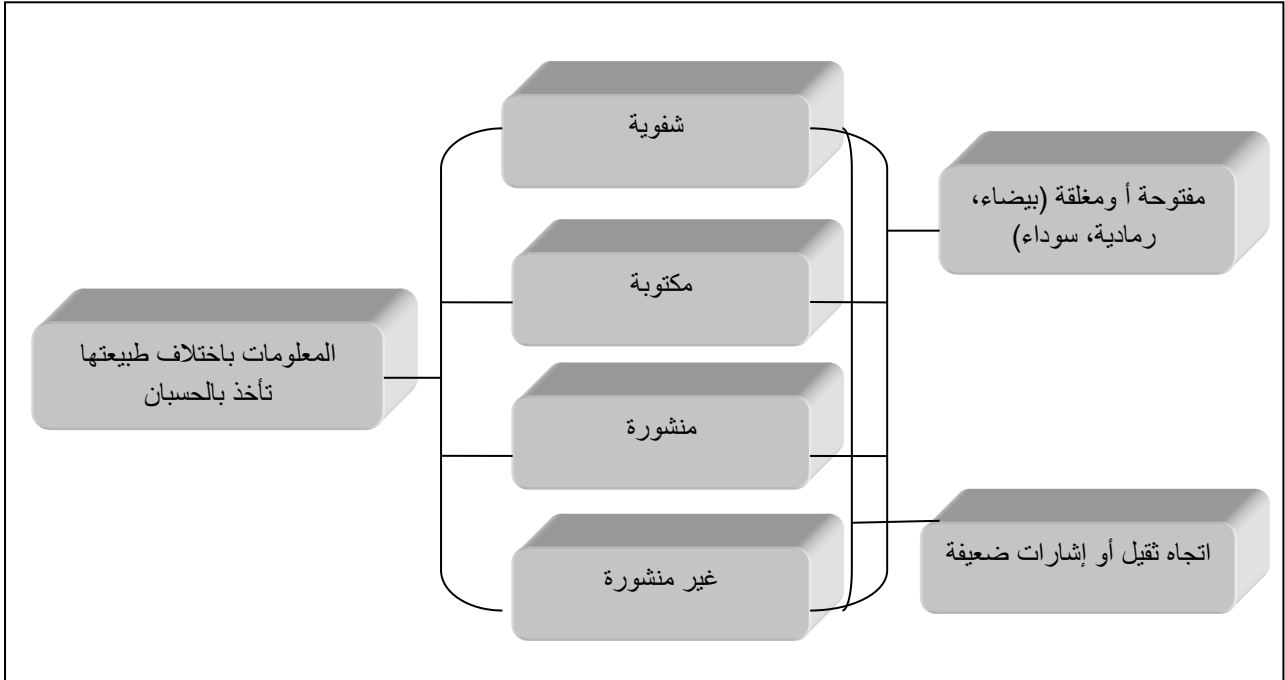
و عليه فإنه يمكن تلخيص ما سبق ذكره ضمن الجدول التالي:

جدول رقم 03: المعلومة حسب درجة السرية

رمز اللون	معلومة بيضاء	معلومة رمادية	معلومة سوداء
المؤهل	متاحة للجميع قيمتها ضئيلة	نتاج التفكير: -من خلال معالجة المعلومات السرية من خلال مهارة المعالج ما يمكن أن يكون غير أخلاقي لكن قانوني.	محمية بالقانون مخصصة ومفتوحة فقط لأشخاص معنيين
نسبة الإتاحة	معلومة مفتوحة 90 % في المجلد معلومة للجماهير	معلومة حساسة (نسبة متزايدة من المفتوحة إلى المغلقة)	معلومة مغلقة سرية 10%

إن درجة سهولة الحصول على المعلومة يعكس مدى أهميتها من حيث الجانب التنافسي فكلما زادت أهميتها التنافسية كلما زاد التعقيد في الحصول عليها هذا يتطلب إمكانيات ومهارات تمكن من العثور عليها مهما كانت درجة سريتها ، إذ أن الاختلاف في طبيعة المعلومة ينجر عنه الاختلاف في طريقة البحث عنها و معالجتها، حيث أن التنوع بين الشفوية، المكتوبة، المنشورة و الغير منشورة، تجعل هناك ارتباط بين طبيعة المعلومات و مدى سهولة الحصول عليها، هذا ما يجمله الشكل التالي:

الشكل رقم 07: أنواع المعلومات حسب طبيعتها



المصدر: F.,Jakobiak , 2009, P.41.

1-3-3- حسب درجة الرسمية: تعتمد على نوع التبادلات داخل المؤسسة وهيكلها التنظيمي حيث أنها تصنف عادة من حيث قربها و بعدها من مراكز القرار إلى مصادر رسمية و مصادر غير رسمية (B. Martinet, Y.- M. Marti, 2001, p.31-35)

1-3-1- المصادر الرسمية: إن المصادر الرسمية تجمع فئات عديدة منها:

✚ الصحافة

✚ الكتب

✚ وسائل الإعلام

✚ بنوك المعلومات

✚ مصادر معلومات قانونية

✚ الدراسات العلمية

1-3-2- المصادر الغير الرسمية: ما يميز هذه المصادر هو أن المعلومة به تحتاج عمل شخصي للفرد الذي سيقوم بجمعها، حيث يجب أن يكون دائم الاتصال بمعنى التنقل من مكان إلى آخر، تمضية وقت في جمعها، الاستماع الجيد، الإحساس، بشكل يسمح له بالتنبؤ بها ويلتقطها، و يمكن لهذه المصادر أن تنتوع، فمنها:

✚ المنافسون (من خلال اتصالاتهم التجارية و المالية).

✚ الممولون.

✚ المهمات و سفريات الدراسة.

✚ المعارض و الصالونات.

✚ المؤتمرات، الملتقيات.

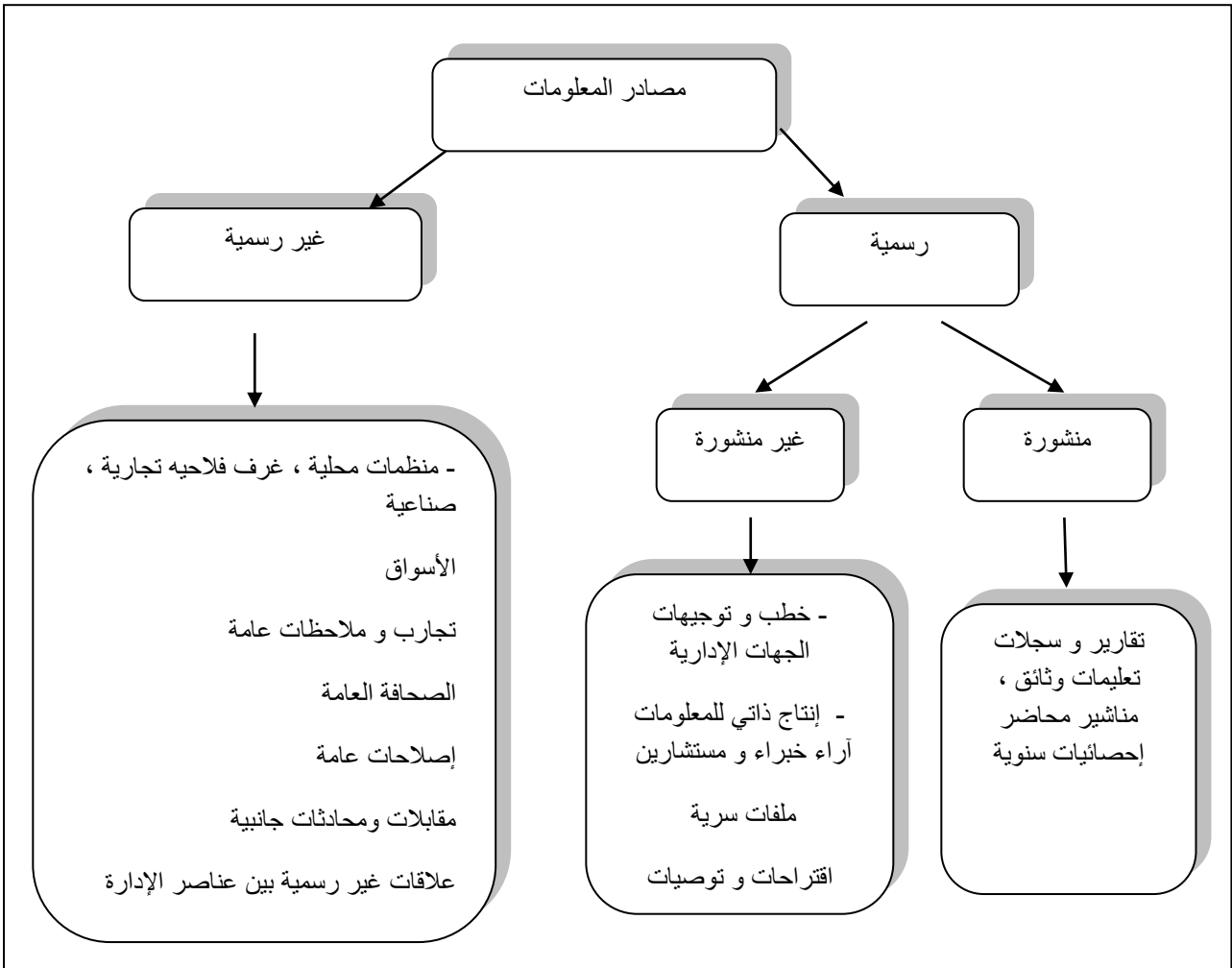
✚ الطلاب، المتربصون.

✚ المترشحين للعمل.

✚ المصادر الداخلية للمؤسسة .

فتنوع المعلومات بين الرسمية و الغير رسمية، جعل مصادر الحصول عليها تتسع و تنتوع، حيث يمكن حصر هذه المصادر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08 : مصادر المعلومات الرسمية و الغير الرسمية



المصدر :د. أحمد زردومي، سبتمبر 2010 . ص 194 .

1-4-4- معلومات حسب الحجم (هيئة السوق المالية، ص.02) :

1-4-4-1- معلومات جزئية: معلومات الشركات

هي معلومات ذات السمة و النطاق المحدد و المتعلقة بالتطورات الحادثة في الشركات المحلية، مثل إصدار و نشر تقارير ربع سنوية، أو سنوية، إلا أن المعلومات الجزئية غالبا ما تقتصر آثارها على الشركة المستهدفة من تلك الأخبار وربما تمتد إلى منافسيها الرئيسيين في القطاع.

1-4-4-2- معلومات كلية : (معلومات الاقتصاد الكلي)

و هي كل ما يتعلق بالاقتصاد الكلي الذي يتعدى مستوى الوحدات الإنتاجية و المنشآت، و يدخل ضمن ذلك المعلومات المتعلقة بالقطاعات المكونة لمحمل الاقتصاد و توتر المعلومات الكلية، ومعدل التضخم ومعدل الإنفاق الحكومي حال نشرها غالبا على السوق المحلية برمتها، وقد تمتد الآثار أحيانا إلى السوق العالمية.

1-5-5- حسب الغاية منها (رحال سليمان، مايو 2012، ص ص-165-166) :

➤ المعلومات العلمية: أو تلك المرتبطة بالنشاط، و التي تمكن من ممارسة القيادة و المراقبة و التوجيه.

➤ معلومات التأثير و التحفيز: التي تسمح بإيجاد علاقات تبادل و تفاعل بين الأفراد، من خلال التأثير في اتجاهاتهم و سلوكياتهم داخل التنظيم. إن أهمية هذا النوع من المعلومات لا تقل عن أهمية المعلومات العلمية لأنها أساسية بالنسبة لسير التنظيم.

➤ معلومات التوقع التي ترتبط بالبيانات و أدوات المراقبة (اليقظة).

2- مصادر المعلومات :

بتباين أحجام و أنواع المؤسسة و باختلاف نشاطاتها، تتباين الحاجة للمعلومات كل حسب أهدافه، انقسمت بين داخلية وخارجية، هذا ما يؤدي إلى اختلاف مصادرها ووسائل جمعها .

2-1- مصادر المعلومات الداخلية: تتبع داخل المؤسسة في مختلف المصالح، مباشرة الاستغلال،

استعمالها يمكن أن يكون داخلي أو خارجي تتمثل مصادرها في (فيلالي أسماء، 2013-2014، ص.42) :

← السجلات و التقارير المتعلقة بأوضاع العمل.

← العمال، المديرين.

← الوثائق الداخلية، دلائل الإجراءات، تقارير خدمة ما بعد البيع.

2-2- مصادر خارجية : الأکید أن المؤسسة ليست بمعزل عن محيطها الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به،

في علاقة مستمرة و دائمة معه، تستقبل منه معلومات بصفة رسمية وغير رسمية تخص الموردون،

المنافسون، الهيئات و الحكومات، المستهلكون، وتنقسم المصادر الخارجية إلى نوعين:

✚ **مصادر أولية:** منشورة من مصدرها الأصلي دون سواه من خلال الملاحظة، التجارب،

البحث، التقارير أي أنها تؤمن المعلومات من مصدرها الأصلي، معلومات تمتاز بالصدق

دون تحريف.

✚ **مصادر ثانوية:** من غير مصدرها الأساسي سواء نقلها بحالتها الأولية أو قد ادخل عليها

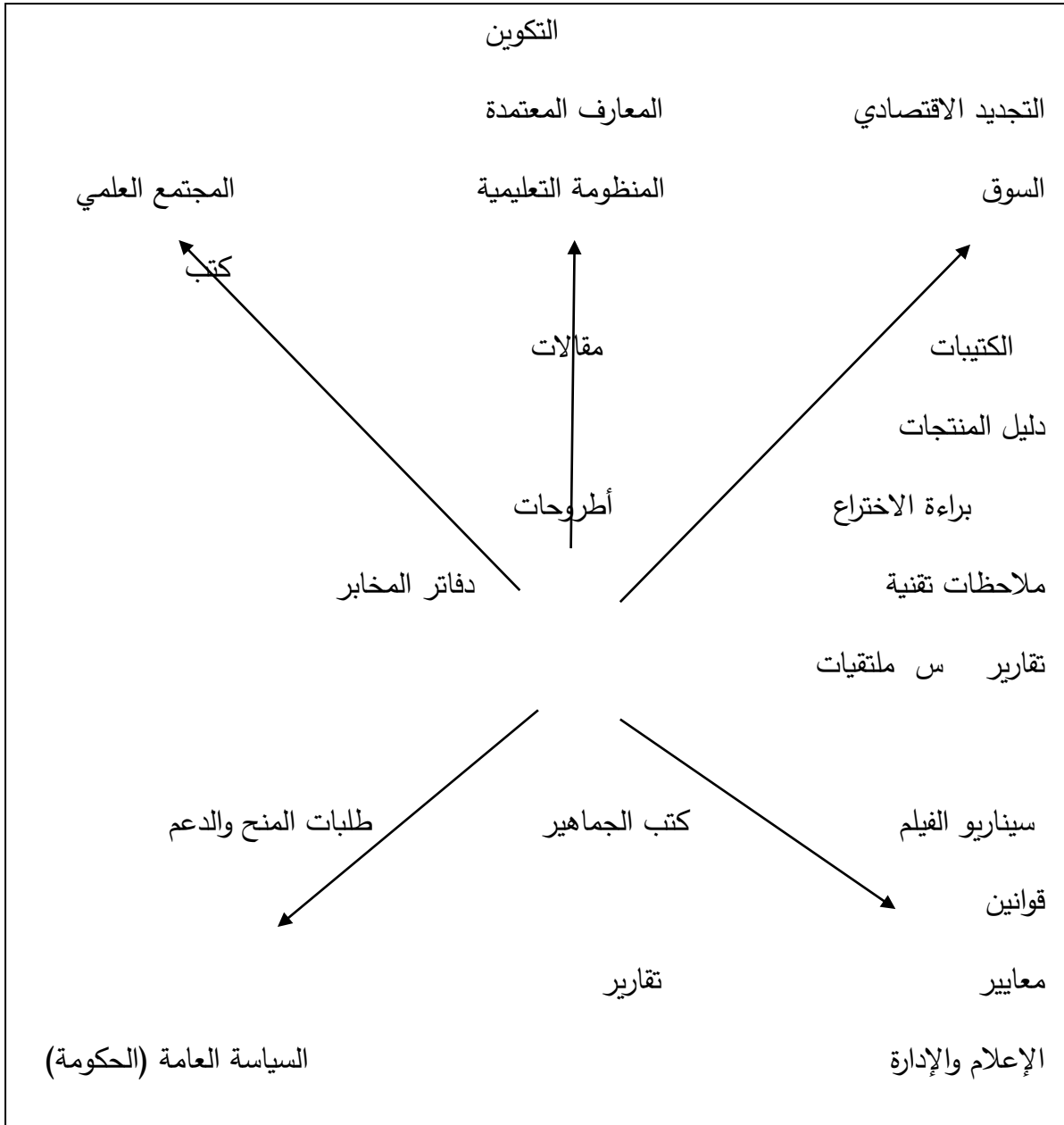
تعديل، حيث أن مصادر المعلومات الخارجية يمكن أن تأخذ عدة أشكال نذكر منها

(Intelligence économique,, guide pour débutants , p. 71.72):

✓ الكتب المجالات: المؤلفات التقنية

- ✓ الزبائن الموردين، المستشارين.....
- ✓ غرف التجارة، المنظمات المهنية،.....
- ✓ الصحافة.
- ✓ الوسطاء التجاريون.
- ✓ بنوك المعلومات.....
- ✓ الرأي العام
- ✓ الانترنت: من خلال استعمال محركات البحث و الدلائل (F,Jakobiak)
- ✓ www.gael.pla. ويمكن للشكل رقم 09 أن يعبر على المصادر الأساسية للمعلومات:

الشكل رقم 09 : المصادر الأساسية للبحث وجمع المعلومات



المصدر: B. Martinet, Y.- M. Marti, 2001, p.60.

ثالثاً: خصائص و مواصفات المعلومة: مهما اختلفت أنواع المعلومات وتعددت، يتبين أن هناك عامل

مشترك وسمات لا بد من توفرها فيها حتى تكون ذات قيمة وقابلة للاستعمال، ومن أهم هذه الصفات:

✚ **الملائمة:** إن تلائم المعلومات مع الغرض الذي أعدت لأجله غاية في الأهمية، ويمكن الحكم على

مدى ملائمة المعلومات من عدمها بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات

الملائمة هي التي تؤثر على سلوك متخذ وتجعله يعطي قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومة (محمد مصطفى الخرشوم، نبيل مرسي، 1999.ص45).

✚ **التوقيت و الزمن:** يلعب عامل الزمن دورا في قيمة المعلومة، بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوفرة رقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة و مؤثرة، و بطبيعة الحال لن تكون المعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار (محمد شوقي أحمد يوسف وآخرون، ص 27).

✚ **السهولة و الوضوح:** يجب أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات غير معروفة وغير مفهومة فتصبح عديمة القيمة ولو تم تقديمها في الوقت المناسب، فمن الناحية العملية، مصادر المعلومات التي تتميز بسهولة الحصول عليها هي الأكثر استخداما من قبل المديرين على الرغم من أنها لا توفر قيمة جيدة (الهزيمية أحمد، 2009، ص390).

✚ **الصحة و الدقة:** وهي نوعية المعلومات أي دقتها، حيث كلما زادت دقة المعلومات زادت نوعيتها وزادت ثقة المؤسسة عند استخدامها في القرارات الإستراتيجية، وعادة تزداد تكلفة الحصول عليها كلما زادت النوعية المطلوبة، ويجب الموازنة هنا بين الحصول على المعلومات وتكلفة استخدام معلومات غير صحيحة (الهزيمية أحمد، 2009، ص 389).

✚ **الشمول:** يعني أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تعطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، أي لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة (محمد عبد الحميد، 2000، ص106).

✚ **القبول:** أي أن يتم تقديم المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من

حيث الشكل والمضمون (أحمد زردومي، 2010، ص. 198).

أ- **من حيث الشكل :** على شكل تقرير مكتوب، جداول، إحصائيات، رسومات بيانية

ب- **من حيث المضمون:** مرتبطة بدرجة التفاصيل المطلوبة فلا تكون منحصرة أكثر من اللازم

مما قد يفقدها معناها.

و عليه و إضافة إلى ما سبق ذكره فإن الجدول التالي يلخص خصائص المعلومات و مميزاتها:

جدول رقم 04 : خصائص و مواصفات المعلومة

المعلومة المقدمة يجب أن تكون دقيقة، كاملة و موضوعية، و لهذا يتم تطبيق ضوابط الاحتمال و التكرار.	المصدقية
في معظم الحالات المعلومة غير دائمة (مدة حياتها قصيرة) و لهذا يجب استبدال المعلومات المتقادمة، و الحذر من التغيرات الاقتصادية، القانونية، المالية، للحفاظ على مصالحها.	الحدثة
المعلومة ليست بحد ذاتها مفيدة أو غير مفيدة، يجب تكييفها لاحتياجات المستخدم	الفائدة
المعلومة يجب أن تكون مفهومة من طرف مستخدمها، بدون أي شك أو غموض، هذا ما يفرض لغة موحدة.	الوضوح
لا ينبغي أن تكون دقيقة تقريبا، حيث يجب تحديد هامش من عدم اليقين في وقت مبكر من أجل تجنب المخاطر.	الدقة
المعلومة يجب أن تكون سهلة و سريعة الحصول عليها بما يخدم احتياجات	السرعة

مستخدمها، هذا ما يتطلب الحد إلى أقصى درجة من عدد المتعاملين معها.	
لا يجب أن تكون بها شوائب، مع احترام درجة الخصوصية.	درجة التأكد
يجب أن تكون معلومة محمية و آمنة بما يكفي لتجنب تشويهها و فقدانها.	الحماية

المصدر: Y. Negro, 1987, p.35

رابعا : أهمية المعلومات للمؤسسة :

للمعلومات أدوار هامة تلعبها في المؤسسة بخاصة لصناع القرار فتقاس وفقا للقيمة المضافة على مستوى المعرفة، فهي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكله المادي ولكن فيما تعبر عنه، يساعد المؤسسة في دعم خططها و قراراتها الإستراتيجية (السعيد مبروك إبراهيم، 2013، ص. 174).

وعليه يمكن أن تحدد أهمية المعلومات فيما يلي(عمار بوحوش، 1995، ص. 29):

✚ **المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرار:** تلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة وفي الوقت المناسب.

✚ **المعلومة كعامل الإنتاج:** تساهم في التعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة.

✚ **المعلومة كعامل تكامل و تعاون:** حيث أن فعالية أداء المؤسسة مرتبط بنوعية الترابط و التداخل بين وحداتها، و درجة التكامل و التبادل بينها، هذا ما تعكسه فعالية المعلومات المتبادلة بين هذه الوحدات و طريقة التنسيق بين مختلف نشاطاتها.

✚ **المعلومة دعامة للمعرفة:** معارف الأفراد و تكنولوجيا المعلومات من (نظام التخزين، نظام دعم اتخاذ القرار، النظم الخبيرة)، تعد دعما متزايدا لأهمية المؤسسة

(M. Darbelet et autre, 2011,p.310):

- ✓ نقل الخبرة من البلدان إلى بعضها البعض للاستفادة منها .
- ✓ بناء قاعدة معرفة كبيرة وعريضة لحل المشكلات.
- ✓ ترشيد وتنسيق الجهود المبذولة من قبل الدولة و الأفراد في البحث و التطوير.
- ✓ رفع مستوى فاعلية و كفاءة الأنشطة الفنية في ساعات الإنتاج و الخدمات.
- ✓ ضمان حسن اتخاذ القرار بين شتى القطاعات (لظفي هندي، تروث وزير أبو عرب، 1998، ص263) .

خامسا: دور المعلومة بالمؤسسة: تلعب المعلومة ضمن المؤسسة عدة أدوار جوهرية يمكن ذكرها في

النقاط التالية (إبراهيم سلطان، سونيا محمد البكري، 2001 ، ص. 185):

✚ **الدور التقني:** يرتكز التسيير بالمؤسسة على المعلومة القيمة حيث تعتبر أداة تساهم في تفعيل

النشاطات، تنسيق العمليات و ترشيد القرارات، و هذا من خلال التقليل من حالات عدم اليقين و التكيف مع تغيرات محيطها الخارجي.

✚ **الدور التحفيزي:** يمكن القول هنا أن العاملين بالمؤسسة هم محور الاهتمام من خلال تحفيزهم و

خلق ثقافة تنظيمية قائمة على إشراكهم في اتخاذ القرارات و جعل أهداف العمال تعكس أهداف المؤسسة ، هذا ما تلعبه المعلومة كأداة تأثير على العمال تسمح بخلق ثقافة الإبداع و الابتكار و التجديد داخل المؤسسة.

✚ **الدور الاجتماعي:** إذا ما اعتبرنا المعلومة كما ذكر سابقا على أنها أداة اتصال بين وحدات

المؤسسة بصفة عامة، وبين عمالها بصفة خاصة، حيث تلعب دور التبادل و الاتصال الداخلي و الخارجي، و كل تسيير سيء لها يخلف عواقب تنعكس على المؤسسة سواء على مستوى اتخاذ القرار أو استغلال الفرص، أو فقدان القدرة التنافسية.

✚ الدور الاستراتيجي: أصبحت المؤسسة اليوم تبني استراتيجياتها بناء على حصولها على المعلومة

المناسبة في الوقت المناسب ، و هنا يظهر الدور الاستراتيجي للمعلومة من خلال كونها :

✓ عبارة عن المورد الأساسي لأي نشاط بشري.

✓ تتزايد باستمرار و لا يمكن أن تتناقص.

✓ تمثل سلعة تحدد بثمن، حسب قيمتها النفعية.

سادسا-قيمة المعلومة و العوامل المؤثرة عليها:

من المنطق أن المعلومة لها ثمن ولها قيمة من خلال أنها تعطي ميزة تنافسية مع إمكانية ربح حيز من السوق، إذ يجب أن تكون متاحة للجميع، حيث أن المعلومة يجب أن تتشارك، تفهم، و تكون

سهلة الوصول إليها من خلال (IE) (Guide des bonnes pratiques en IE):

✚ تصنيف المعلومة حسب درجة حساسيتها.

✚ تحديد مستخدمي المعلومة.

✚ تحديد دعائم نشر المعلومة.

و ترتبط قيمة المعلومة بمدى عائد الفائدة الذي سيرجع على المؤسسة من جراء استغلالها، لذا

كانت هناك عدة عوامل تؤثر على هذه القيمة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1- **حدثة المعلومة:** هي المدة الفاصلة بين إنتاج المعلومة ووقت الحصول عليها، أي أنه كلما كانت

المعلومات حديثة في وقت الصدور، كانت المعلومات ذات قيمة.

2- مصادر المعلومات : تعتبر ثاني عامل يؤثر على قيمة المعلومة، وهو المنتج للمعلومة أو المرجع الموثوق الذي تم الرجوع إليه من أجل الحصول على المعلومات، فكلما كان المنتج أكثر دقة كلما زادت قيمة المعلومة .

3- تكامل المعلومات: مدى شمولية المعلومة في تغطية جوانب الموضوع، بمعنى أن تكمل كل معلومة المعلومة التي تليها حتى يصبح النص مترابطا مع بعضه البعض بشكل متكامل.

4- المعلومة كعامل اتصال : عملية الاتصال هي عملية يتم من خلالها إرسال رسالة " معلومات " من فرد لآخر أو من مجموعة لأخرى (خلفاوي شمس ضيات، 2013، ص.44)، تفضي برجع الصدى، تقوم بين عدة أطراف هي:

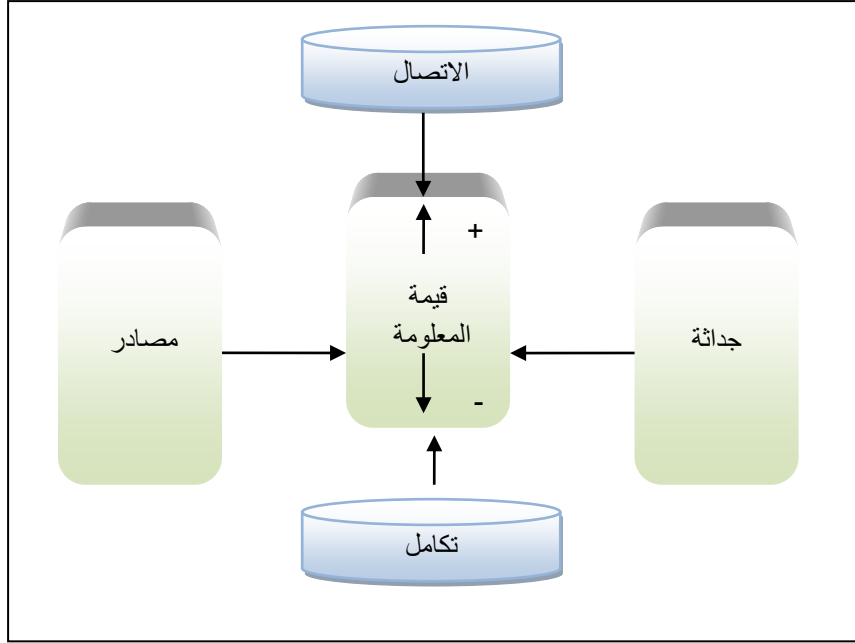
✓ المرسل: مرسل المعلومة قد يكون مصدر أولي أو ثانوي، ويمكن أن يتمثل في فرد، منظمة أو هيئة...

✓ الرسالة: هي معلومة تتخذ عدة أشكال حسب الجهة التي ستستقبلها وحسب الوظيفة التي ستؤديها، تكون ذات معنى بالنسبة للمستقبل .

✓ المستقبل: هو متلقي المعلومة وقد يكون في الأصل طالبا لتلبي احتياجاته المعرفية قد يكون فردا أو هيئة

5- قيمة المعلومة: من خلال جل ما تعرضنا له حول العوامل المؤثرة على قيمة المعلومة نضع الشكل التالي كحوصلة لما سبق ذكره.

شكل رقم 10 : العوامل المؤثرة على قيمة المعلومة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

ترتبط قيمة المعلومة بمستوى الاتصال الذي ستمر عبره، فالتحكم في المعلومة حسب (Suttereric) يعود بالأساس للاتصال الجيد الداخلي و الخارجي للمؤسسة (خفلاوي شمس الدين ضيات، 2013، ص44)، و يمكن شرح قيمة المعلومة (B. Martinet et Y-M Marti, 2001, p16) من خلال

المعادلة التالية:

$$\left(\begin{array}{c} \text{الأمن} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{نشر} \\ \text{و} \\ \text{رجع صدى} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{جودة} \\ \text{التحليل} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{جودة} \\ \text{المصادر} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{تحليل جيد} \\ \text{للحاجات} \end{array} \right) = \text{قيمة المعلومة}$$

إن قيمة المعلومة مرتبطة بمعرفة وتحديد دقيق للحاجات، إضافة إلى اختبار المصادر الموثوقة والجيدة، حيث أن المصادر السيئة تنتج عنها الكثير من التشويش للمعلومات ما يحدث صعوبة في عملية التحليل، بعكس المصادر الجيدة التي تسهل عملية التحليل الدائم، فالتحليل يسمح بجعل المعلومة قابلة للاستعمال من طرف طالبيها، وهنا تظهر أهمية بث ونشر المعلومة حيث أن المعلومة

الغير منشورة لا تفيد بشيء، إن رجع الصدى حتمي و لمراجعة تلبية حاجيات المستعملين، بيد أن قيمة المعلومة الإستراتيجية لا تكتمل إلا بسريتها و حمايتها.

و يمكن إضافة خصائص أخرى للمعلومات تحدد قيمتها المؤسسة وهي (لحر عباس ابن تاج، ص161 - 162):

✚ **الصلة:** كلما كانت المعلومات أكثر صلة بالتقنية الجوهرية، الأساس للمؤسسة ازدادت قيمتها

وهنا تواجه المؤسسة مشكلتين رئيسيتين وهما:

✓ تحديد ماهية المعلومات البيئية ذات صلة.

✓ تحديد الجهات في المؤسسات التي للمعلومات صلة بها.

✚ **نوعية المعلومات:** تتحدد نوعية المعلومات قياسا إلى دقتها في إظهار الواقع الفعلي، فكلما

زادت دقتها ارتفعت نوعيتها و زادت تكلفتها، و بالتالي زادت ثقة المؤسسة عند استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات.

✚ **كمية المعلومات:** وهذا بتوفير المعلومات بالقدر الكافي لمتخذ القرار لإصدار الحكم الصائب،

ويجب التنبيه إلى أن وجود فائض كبير من المعلومات قد يصنع وقت وجهد صناع القرار، مثلما أن نقص المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة .

✚ **سهولة الحصول على المعلومات:** إن سهولة الحصول على المعلومات تعد عاملاً ذو أهمية

بالغة لاتخاذ القرارات، فاختيار المعلومات يجب أن يكون من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة من حيث الملائمة والدقة والكمية والتوقيت، حيث أن مصادر المعلومات التي تتميز بإمكانية الحصول عليها بسهولة هي الأكثر استخداماً من قبل المديرين على الرغم من أنها لا توفر قيمة جيدة أحيانا.

✚ **تكلفة القيمة:** هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على المعلومات، و لهذه

القيمة طرق قياس، نذكر منها (إنعام علي توفيق الشهريلي، 2010، ص ص.9-10) :

✚ **قانون باريتو*** لتحديد قيمة الاستهلاك للمعلومات من خلال مصادر معلوماتها المتنوعة و مدى الاستثمار لهذه المصادر.

✚ **المسار الحرج:** (CPM) لبيان الوقت الأمثل لقيمة المعلومات المنقولة أو المنتجة بجميع إجراءاتها و بمسارها الصحيح، لإعداد الأبحاث أو الإجراءات المؤثرة على تلك القيمة.

✚ **شجرة القرارات** و ارتباطها بقيمة المنفعة النقدية المتوقعة و التي تعتمد على ثلاثة مداخل أو استراتيجيات اتخاذ القرار و هي :

✓ اتخاذ القرار في ظل التأكد التام.

✓ اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد.

✓ اتخاذ القرار في ظل المخاطرة .

✚ **القياس البراغماتي:** يعتمد على قيمة المعلومة و كميتها من خلال مجموعة من القوانين الرياضية (تعود لنظرية المعلومة)** .

فبتعاطف قيمة المعلومة، و الدور التي تقوم به لنجاح المؤسسة و تطورها، أصبح بالأهمية الاهتمام بالوسائل التي تعنى بها من حيث الجمع و المعالجة و الحفظ و عليه القيام بإنشاء نظام خاص بها أو ما يطلق عليه بنظام المعلومات.

* قانون باريتو أو ما يعرف بقاعدة 20/80: يعتمد على فكرة أن القيام ب: 20% من العمل يمكن أن يتولد عنه 80% من فائدة القيام بالعمل بأكمله، فمثلا: 80% من القرارات المتخذة ناتجة عن 20% من المعلومات... للمزيد من المعلومات أنظر:

<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Methode-pareto-20-80-abc.htm>

** نظرية المعلومة أو ما يسمى بنظرية شانون و ويفر: تستخدم غالبا للإشارة إلى النظرية الرياضية للاتصالات، نتاج عن تزواج (المعلومات، الحاسبات و الاتصالات)، يدخل الاتصال في واحدة من مستوياتها، و هي تحويل البيانات إلى معلومات و نقلها من جانبها النظري التطبيقي و تحويلها إلى خبرة و تخزينها و استرجاعها بشكل أسي.

المبحث الثاني: نظم المعلومات دعامة أساسية للمؤسسة

إن ديناميكية المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة اليوم يفرض عليها متابعة التغيرات الحاصلة الآنية و توقع المستقبلية، فباتت المعلومة المصدر الأساسي الذي يساعد المؤسسة لمجابهة هذه التغيرات، و الذي يتطلب من هذه الأخيرة القيام بجمعها، معالجتها، تحليلها و توظيفها، غير أن الكم الهائل للمعلومات في ظل التطور التكنولوجي الراهن و صعوبة الوصول للمعلومة المناسبة و التي تخدم مصالح المؤسسة، كان المنبع الذي أدى إلى الاهتمام بأنظمة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عمليات جمع، معالجة، تحليل البيانات للوصول إلى معلومة مفيدة تضيف للمؤسسة قيمة مضافة، و من هنا ظهرت أهمية نظام المعلومات و التي سنتطرق إليه في هذا المبحث لنستعرض مجمل جوانبه في إطار متكامل.

أولاً- ماهية نظام المعلومات: قبل التطرق إلى تعريف نظام المعلومات كان من الضروري التعرض إلى مفهوم النظام و تعريفه.

1- مفهوم النظام و عناصره :

1-1- تعريف النظام (système): يعرف على أنه:

➤ مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، حيث يجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، و للنظام مدخلات و آلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات (نجم عبد الله الحميدي، 2005، ص.11) .

➤ مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معين من حقول المعرفة

(محمد الصيرفي، 2005، ص.25) .

➤ أما Morin 1977، فعرّفه على أنه تفاعل لمجموعة من العناصر مشكلة بذلك كيان أو وحدة

شاملة (Ch. Fillol, 2004, p.39).

و عليه فإن النظام يشير إلى مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها و المترابطة و التي

تعمل ضمن حدود لتحقيق أهداف مسطرة، إذا فالنظام يجب أن:

- يتكون من مجموعة من الأجزاء.

- تربط هذه الأجزاء علاقة تبادلية تداخلية تكاملية.

- يكون هدفها مشترك تعمل معا لتحقيقه.

و يحقق النظام أهدافه من خلال تحويل مدخلاته إلى مخرجات، حيث يتلقى النظام هذه

المدخلات من البيئة المحيطة به و التي يعيد مخرجاته إلى ذات البيئة، و يمكن معرفة النظام

و فهمه إذا عرفت القيم الداخلة، أي المدخلات و بالتالي يمكن تقدير أو توقع القيم الخارجة

(المخرجات) (Ch. Morley, 2006, p.139) .

1-2- عناصر النظام:

➤ **المدخلات:** هي تلك التدفقات الداخلة إلى النظام من مواد خام، بيانات، طاقة، و هذه

المدخلات قد تكون تتابعية أي عبارة عن مخرجات لنظم أخرى سابقة أو تكون عشوائية

(احتمالية)، و قد تأتي المدخلات من التغذية العكسية من خلال إعادة استخدام جزء من مخرجات

النظام كمدخلات أخرى (إبراهيم سلطان، 2000، ص.21) .

➤ **العمليات:** هي الأنشطة التي يمارسها النظام على المدخلات من خلال عمليات التجميع،

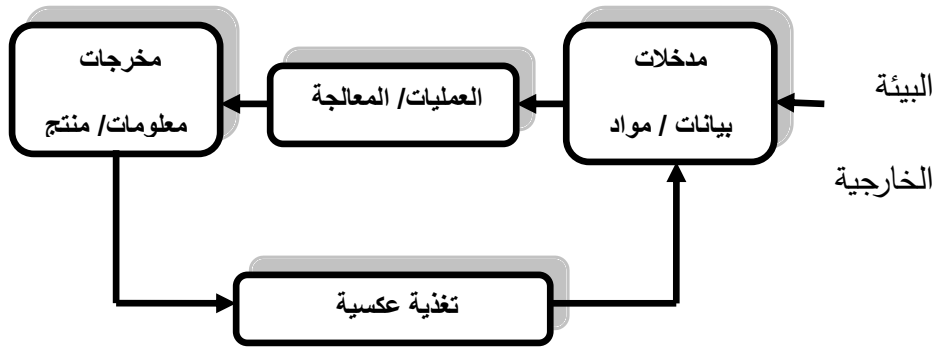
الفرز، المعالجة، التخزين،....، و ذلك باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية و مادية

و إجراءات معينة بهدف تحويل تلك المدخلات إلى المخرجات المطلوبة.

✚ **المخرجات:** هي تلك التدفقات الخارجة من النظام و الناتجة عن عمليات التحويل و المعالجة التي تمت على عناصر المدخلات، حيث يتم تحويل المواد الخام و الطاقة إلى سلع و خدمات، و البيانات إلى معلومات.

✚ **التغذية العكسية:** حتى يقوم جهاز التحكم و الرقابة بعمله كان و لابد أن تتوفر له معلومات عن أداء النظام ككل، هذه المعلومات المرتدة تعرف بالتغذية العكسية أو الراجعة، و التي تعد ذات أهمية بالنسبة لجهاز الرقابة، فيما يخص تطوير النظام أو تصحيح مساره، و الشكل التالي رقم 11 يوضح الترابط بين هذه العناصر:

الشكل رقم 11: عناصر و عمل النظام



(بعض المخرجات تتحول إلى مدخلات)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

1-3- خصائص النظام: من خلال التعاريف التي منحت للنظام، انطلاقاً من وظائفه

و مهامه، للنظام عدة خصائص يمتاز بها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود النظام مرتبط بهدف: المبرر الحقيقي لوجود أي نظام هو الهدف الذي تسعى إلى

تحقيقه، و من الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام قبل وضعه، حيث تعد الأهداف

أساساً لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة و فعالية النظام (معالي فهمي حيدر،

2000، ص.66) .

- التكامل: و هذا باعتبار أن النظام عبارة عن أجزاء مترابطة و متفاعلة فيما بينها لكل منها

دور معين تكمل بعضها البعض للوصول إلى هدف معين. حيث تؤدي مكونات النظام

عملية المعالجة و تحويل المدخلات إلى مخرجات، و تتم عملية التحويل داخل النظام،

و تكون العناصر و علاقتها المتبادلة هيكل و مجال النظام.

- الشمول: يمتاز النظم بكونها شاملة و كلية.

- التعاون: تعد النظم تعاونية و متنوعة حسب الغرض منها.

2- مفهوم نظام المعلومات:

➤ نظام المعلومات يمثل مجموعة منظمة من الموارد، مواد، برامج، أفراد، بيانات، و إجراءات

مساعدة على اكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات بشكل (بيانات، نصوص، صور،

أصوات...) في المنظمات (Robert Reix, 2002, p.75) .

➤ نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة فيما بينها،

و التي تعمل على جمع مختلف البيانات و المعلومات و تخزينها و توزيعها على المستخدمين بغرض

دعم القرارات، و تأمين التنسيق و السيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة، حيث يقوم نظام

المعلومات بتحليل المشكلات و تأمين النظرة المتفحصة على الموضوعات المعقدة، و يشمل نظام

المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين، الأماكن و النشاطات التي تخص المنظمة وكذا البيئة المحيطة بها (عامر إبراهيم قندلجي و آخرون، 2009، ص.27) .

➤ نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع، تصنيف، معالجة، استرجاع معلومات مخزنة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقا، و الكترونيا حاليا، إضافة إلى بناء و إنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة و الموجودة أصلا في النظام بعد معالجتها (Y- F. Le Coadic, 2004, p.22).

➤ هو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم (سونيا محمد البكري، 2001، ص.14) .

➤ نظام المعلومات يجب أن يضمن تسهيل قرارات نظام القيادة إلى أفعال (P. Germak, J.- P. Marca, 2008, p.29) .

➤ نظام المعلومات هو مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال و العناصر و الموارد، تقوم بتجميع و تشغيل و إدارة و رقابة البيانات بغرض إنتاج و توصيل معلومات مفيدة لمتخذي القرارات، من خلال شبكة من القنوات و خطوط الاتصال (أحمد حسين علي حسين، 2006، ص.21) .

➤ نظام المعلومات هو مجموعة من المكونات المرتبطة مع بعضها البعض لاستقبال المعلومة، معالجتها، تخزينها و بثها من أجل المساعدة في اتخاذ القرار، التنسيق و المراقبة داخل المؤسسة (K. Laudon, J. Laudon, 2006, p.1).

➤ أما Le moigne (1973) فعرفه على أنه مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مهيكلة أو غير مهيكلة و التي توجد و تسري داخل المؤسسة أو بين المؤسسة و محيطها (Maryse Salles, 2006, p.14) .

➤ تايلور Taylor عرف نظم المعلومات (بالجمع و ليس بالفرد) على أنها تتضمن بيانات الناس و التكنولوجيا و الإجراءات، وهي عمليات مصممة رسميا لاختيار و اقتناء و تنظيم

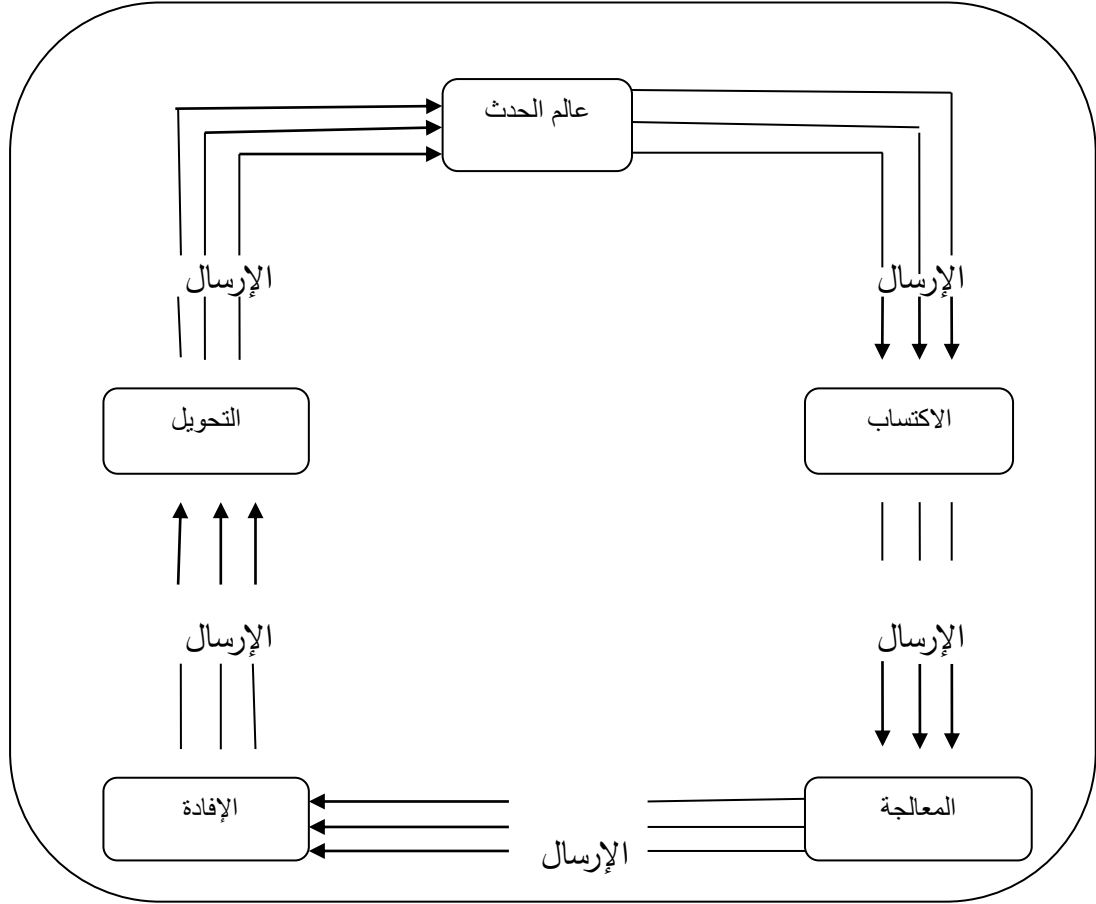
و اختزان و استرجاع و عرض و تحليل و تفسير الرسالات (أنتوني ديبونز و آخرون، 1998، ص. 121). من خلال التعريفات السابقة فإن نظام المعلومات يعتبر وحدة متكاملة و متجانسة مكونة من الأفراد، البرمجيات، الوسائل التكنولوجية، الإجراءات، تتفاعل فيما بينها من أجل جمع، معالجة، تحليل البيانات بهدف الحصول على معلومات ذات قيمة سواء كانت داخلية أو خارجية رسمية أو غير رسمية و إيصالها إلى المستفيدين للمساعدة في اتخاذ القرار، التنسيق، الرقابة، و التخطيط و التنظيم داخل المؤسسة.

ثانيا- نماذج نظم المعلومات (أنتوني ديبونز و آخرون، 1998، ص. 107-112):

هناك عدة نماذج تمثل وصفا لطبيعة و وظيفة مكونات نظم المعلومات، حيث تمثل هذه النظم افتراضات حول بعض الجوانب المحددة لنظم المعلومات أو أجزاء منها، ثم تصف طبيعة ومكونات تلك النظم.

- نموذج إياتبوت (EATPUT) لديبونز: و هو نموذج لنظم المعلومات العامة، تتكون بنيته الأساسية من ستة مكونات رئيسية، حيث تدل الحروف الأولى الاستهلالية منه على الاسم EATPUT، أنظر الشكل رقم 12.

الشكل رقم 12: أنموذج EATPUT



المصدر: انتوني ديبونز، استرهورن، سكوت كرونينوز، 1998، ص. 104.

بالنسبة لديبونز، هذه المكونات تشكل البنية الأساسية لجميع نظم المعلومات من الناحيتين العضوية و التكنولوجية، وهي تتمثل في :

✚ **عالم الحدث:** تمثل الأحداث ذات الصلة بأهداف و وظيفة نظام المعلومات، و تشمل

عملية تصنيف و فئات الأحداث فضلا عن التمثيل اللغوي لها على هيئة رموز.

✚ **الاكتساب:** يمثل المكون المادي الأولي للنظام، و هذا المكون هو المستخدم في التقاط

المادة أو الطاقة (الحدث) من البيئة الخارجية.

✚ **الإرسال:** الحركة الفعلية للإشارات (البيانات) داخل مكونات النظام و فيما بين أجزائه.

✚ **المعالجة:** يمثل طلب و اختزان و استرجاع البيانات من أجل الهدف النهائي و هو

استخدامها في حل المشاكل، و اتخاذ القرارات أو التطوير العام (صياغة المعرفة).

✚ **الاستخدام:** و هو المكون الذي يمثل المتطلب التقييمي و التفسيري لنظم المعلومات .

✚ **التحويل:** يمثل مكون الفعل في النظام، أي تطبيق وظيفة التقرير من خلال الوسط

التحويلي للنظام، و يمكن أن ترى الوظيفة التحويلية في هذا النموذج كوظيفة اتصال

وتحويل المعلومات.

و عليه فهذا النموذج يصف نظام المعلومات باعتباره نظاما تكراريا غير خطي، و كل

مكون من مكوناته يعمل بداخله و خارجه على حد سواء، ما يعني أن كل مكون من مكونات

النظام يحتوي على بنية فرعية من الايتبوت الخاصة به، و هو يمثل نموذج لنظم المعلومات

العامّة.

- **نموذج يوفيتز (Yovits):** قدم مارشال يوفيتز نموذجا لنظام المعلومات يعتمد على

الافتراض التعريفي للمعلومات على اعتبار أنها بيانات ذات قيمة في صنع القرار، على أساس أن

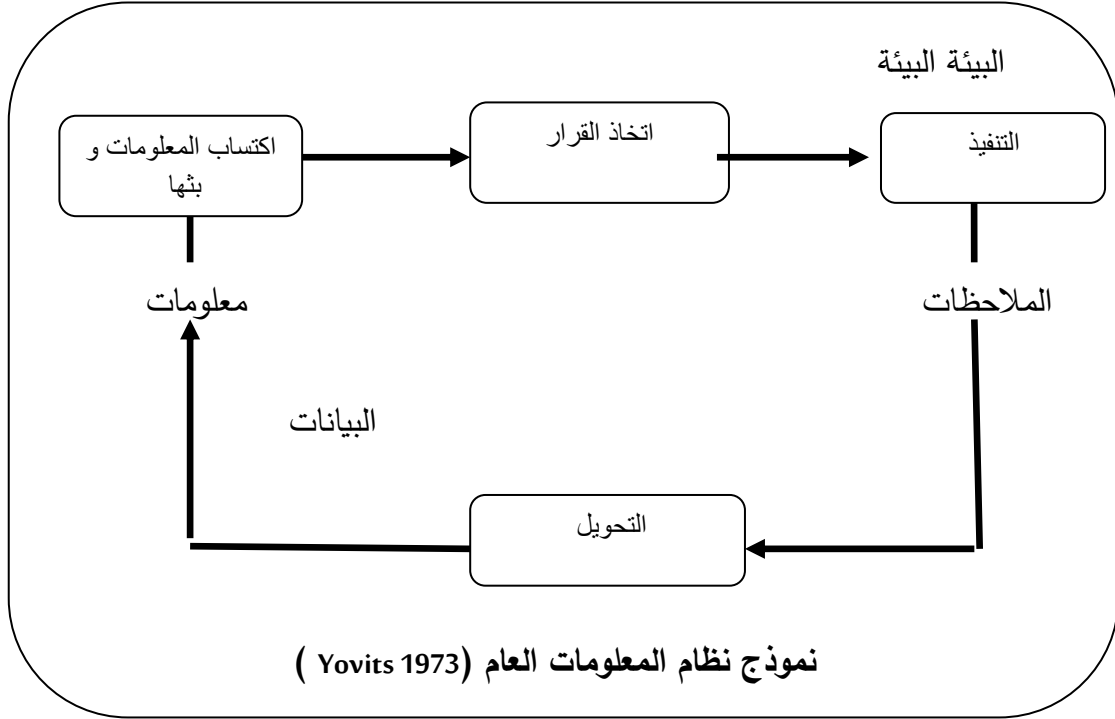
نظام المعلومات يزودنا بالبيانات كاستجابة للفعل الذي يتخذه المستفيد كاستجابة للأحداث، أي أن

البيانات التي يتم استلامها من الفعل المتخذ تزودنا برجع الصدى أي المعلومات للمستفيد، وبناء

على هذه المعلومات (بيانات لها قيمة)، فإن المستفيد يتعلم كيفية التعامل مع الأحداث، أنظر

الشكل رقم 13.

الشكل رقم 13 : أنموذج Yovits



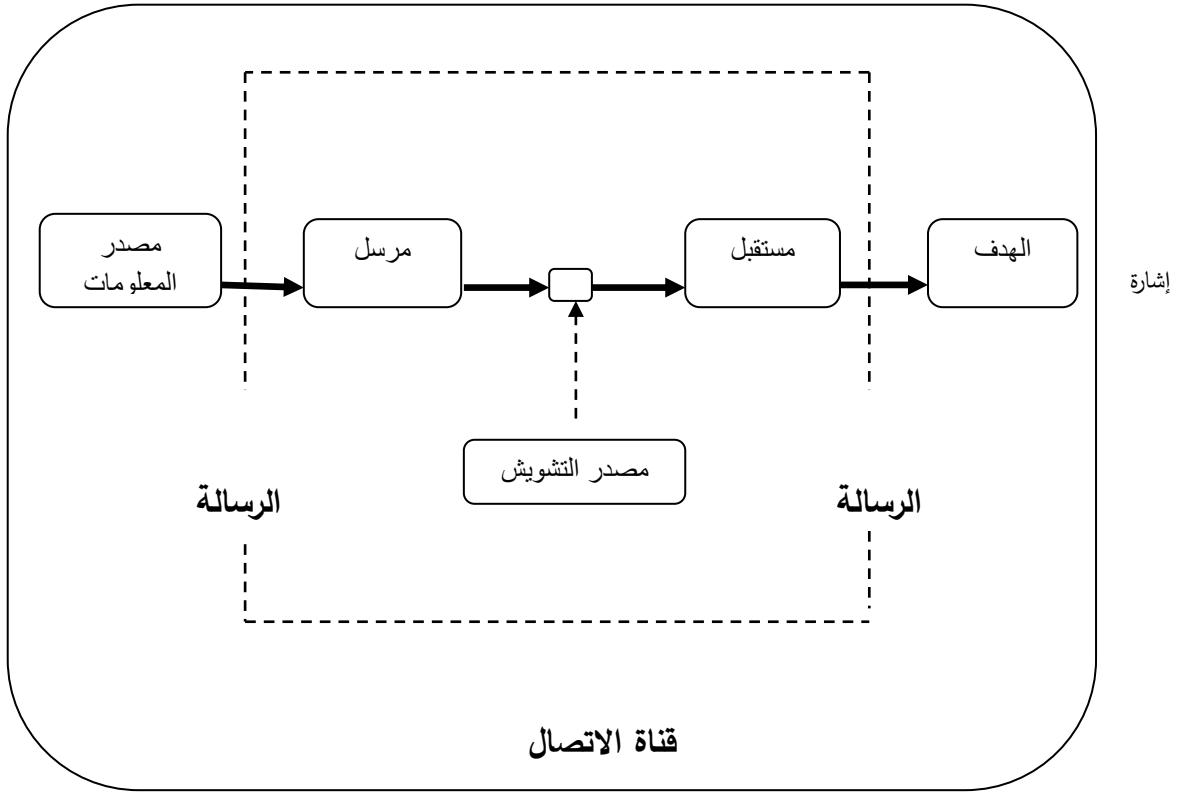
نموذج نظام المعلومات العام (Yovits 1973)

المصدر: انتوني ديبونز، استرهورن، سكوت كرونينوز، 1998، ص. 108.

- **نموذج صامويلسون:** يركز هذا النموذج على صنع القرار و بالتالي على مكون الاستخدام، حيث فصل هذا النموذج العملية المعرفية المتصلة بتشخيص الأمراض، وقد قام بالتمييز بين جانبيين من هذه النظم و هما : الحقل المعلوماتي الذي يزودنا بالبيانات اللازمة للفعل، و حقل الهدف و الذي يشمل الفعل الذي يتم اتخاذه بعد الحصول عليه، و هو بهذا يؤيد نموذج يوفيتز من خلال فرض أن الهدف النهائي للنظام هو التشخيص، و أن البيانات التي يتم الحصول عليها من التشخيص تؤدي إلى توليد المعلومات الداعمة.

- نموذج شانون: إن نظرية كلود شانون للمعلومات مشمولة في نموذج الاتصال (انظر الشكل رقم 14)، و يمثل هذا النموذج حالة أخرى لتفصيل أحد مكونات نظام المعلومات و هو النقل أو الإرسال.

الشكل رقم 14: نموذج شانون لنظام الاتصال العام



المصدر: انتوني ديبونز، استرهورن، سكوت كرونينوز، 1998، ص.109.

بالإضافة إلى اعتبار العديد من المهنيين هذا النموذج على انه وصف لنظام المعلومات إلا انه في الواقع بيان عن نقل الإشارات بواسطة ناقل مادي، و يتم تمثيل معادلة شانون عن المعلومات، بالتعبيرات الرياضية المعتمدة على إمكانية توفير حالات بديلة معينة للحدث فضلا عن احتمالات التغيير في حالة المستقبل .

- نموذج هايل برن: هنا ربط لورنس هايل برن مفهوم المعلومات بالإطار السبرنطقي*، و بالتالي فقد دمج مفهوم شانون للمعلومات بالمبادئ المعرفية و الاتصالية للإنسان، و الهدف الرياضي من هذا النموذج هو تحديد العوامل الموجهة (العمليات و القوى) التي تؤثر على التفاعل بين المكونات الخاصة بالمرسل و المستقبل، حيث أن العوامل الموجهة التي تبث من المصادر الخارجية (عالم الحدث) تنشئ حالة من الوعي (المعلومات) في المصدر الداخلي، ثم تقوم بمد و نشر الوعي إلى حالة من الفهم (المعرفة) و هذه تؤدي في النهاية إلى الفعل (على هدف خارجي) بواسطة المرسل الأصلي.

- نموذج أوتن: نظرا إلى أوتن كان يرى المعلومات ذات علاقة مباشرة أو هي مرادفة للاتصال أي إرسال الإشارات فضلا عن نقل المعنى، فان نظريته تفصل أربعة مستويات للنقل، فمستوى النقل الأول (مستوى حمل الإشارة) هو نقل الطاقة التي يحتويها الحدث إلى إشارات يقوم وسط النقل بنشرها، و في المستوى الثاني (المستوى التركيبي) فان الإشارات تجمع لتشكّل رموز، أما المستوى الثالث (المستوى الدلالي) فيتم فيه تفسير الرموز بواسطة المستقبل، و أخيرا على المستوى الرابع (مستوى النظم السلوكية) يعكس الفعل الذي يتم اتخاذه بناء على ما تم استلامه.

* السبرنطيقا أو cybernétique ظهرت بمعناها الحالي في سنة 1948 م عن طريق العالم الأمريكي نوربرت فينر Norbert Wiener بكتابه الأول " السبرنطيق " أو التحكم والاتصالات في الكائن الحي وفي الآلة وجذور المصطلح يرجع إلى الكلمة اليونانية kybernetes، بمعنى رجل الدفة أو المتحكم، حيث السبرنطيقا تعمل مقارنات بين أوجه الشبه والاختلاف بين النظم الحية والنظم غير الحية سواء كانت تلك النظم تضم أفراد أو جماعات أو مجتمعات، ويستند إلى نظريات الاتصال والسيطرة التي يمكن تطبيقها على احدهما أو كلاهما.

يُنظَرُ علمُ التحكم الآلي Cybernétique إلى الأنظمة ككل، حيث أن المفهوم الرئيسي هو ردود الفعل أو التغذية الرجعية feedback، التي تُسمح للنظام لتعديل نفسه كرد على التغييرات في البيئة، بالإضافة إلى كيفية تواصل المعلومات بين البيئة والكائن أو الآلة، أو بين أجزاء المكونات ذاتها. انظر:

Norbert Wiener, 2014, Cybernétique et société, l'usage humain des êtres humains, édition Sciences.

ثالثاً: المكونات الأساسية لنظام المعلومات

حتى يؤدي نظام المعلومات داخل المؤسسة وظائفه و مهامه بفعالية كان و لابد أن تتوفر

به المكونات الأساسية التالية (J. Pansard 2000,p.145):

1- الموارد البشرية: و هو العنصر المتحكم في نظام المعلومات و إدارتها، إذ ينقسم إلى

موردين:

1-1- المتخصصون: هم واضعي النظام، أي أنهم المشرفون على تحليل و تصميم النظام

و تشغيله، صيانتته و تطويره إن استلزم الأمر، من مهامهم جمع البيانات و إدخالها، وضع

و تصميم البرمجيات المناسبة معالجتها، حسب متطلبات و احتياجات مستخدمي المعلومة.

1-2- المستفيدون: مستخدمي المعلومة في شكلها النهائي، الناتجة عن نظام المعلومات لأداء

وظائفهم.

2- الموارد المادية: يمكن القول أنها الوسائل التكنولوجية المستخدمة في معالجة و تخزين

و نشر المعلومات و تتمثل في الأدوات و المعدات كأجهزة الحاسوب ، شبكات الاتصال

و التي يتم من خلالها ربط أجزاء النظام ببعضه البعض.

3- البرمجيات: هي البرامج المصممة لمعالجة البيانات " المدخلات" و تحليلها للحصول على

معلومات قابلة للاستخدام وفقاً لحاجات مستخدميها داخل المؤسسة.

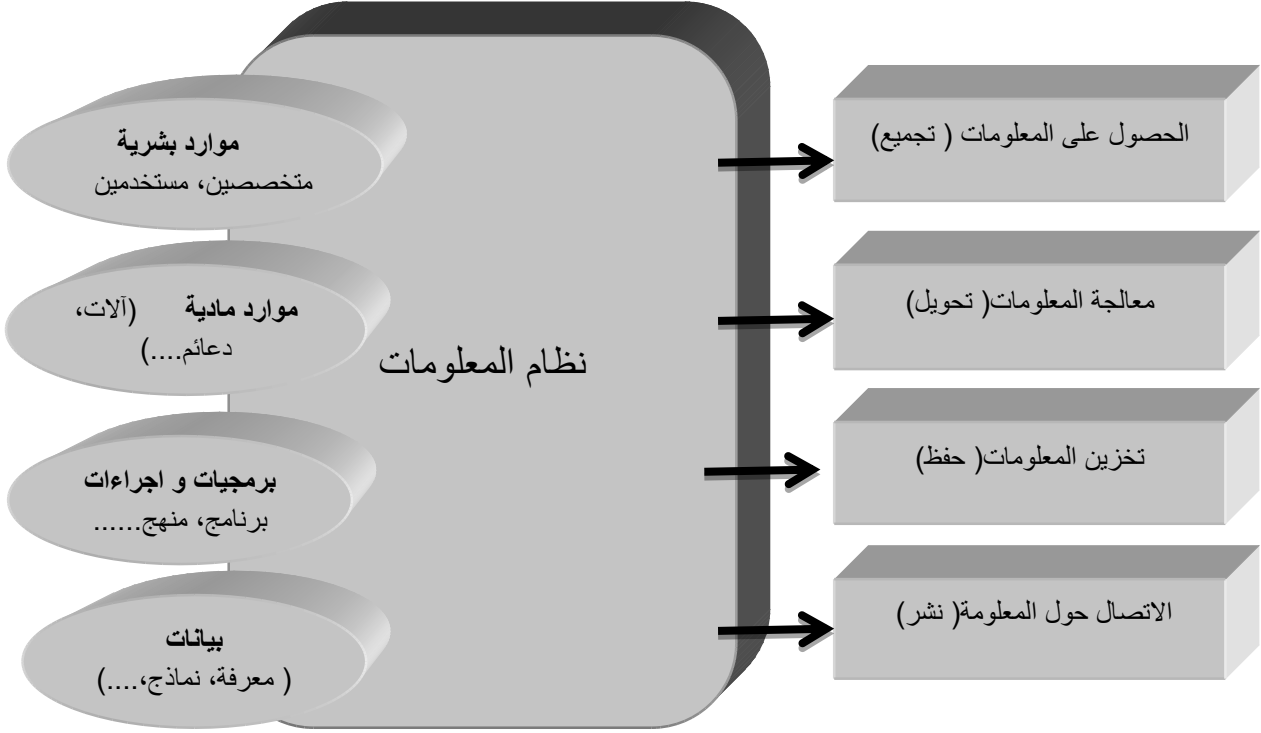
4- البيانات: قد سبق و عرفنا البيانات على أنها المادة الخام لعمل نظام المعلومات، وضع

النظام لأجل معالجتها لتكون مخرجات هذا الأخير و التي تظهر في شكل معلومات قابلة

للاستخدام، تحفظ من خلال قواعد بيانات لاسترجاعها وقت الضرورة.

و يمكن للشكل التالي توضيح هذه المكونات:

الشكل رقم 15 : مكونات نظام المعلومات



Source : R. Reix, 2004, p.04.

رابعاً: أبعاد نظام المعلومات (K.Laudon, J. Laudon, E. Fimbel, 2006, pp.18-20.):

حددت ثلاث أبعاد لنظام المعلومات و التي جمعت بين التنظيم، الإدارة و التكنولوجيا لتشكّل كلا متكامل و مترابط، و التي تتمثل في:

1- **التنظيم:** تتمثل العناصر الأساسية لأي تنظيم في الأفراد، الهياكل، الإجراءات التشغيلية، السياسات و الثقافة بالإضافة إلى نظم المعلومات و التي تكون مدمجة و أحياناً مهيكلة داخل المنظمة، و في أغلب المنظمات فإن الإجراءات تشكل قواعد رسمية معدة لفترة طويلة و تبين

طريقة تنفيذ مختلف المهام و قد تكون هذه الإجراءات رسمية كما يمكن أن تكون غير رسمية، حيث أن إدارة شؤون المنظمات تحتاج إلى مسيرين ذوي مهارات و كفاءات متنوعة على مستوى مختلف الوظائف المشكلة لها، و التي تتمثل في المبيعات و التسويق، الإنتاج، المالية و المحاسبة و إدارة الموارد البشرية، تعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة بالاعتماد على نظام المعلومات.

2- الإدارة: يؤمن العمل الإداري الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، كما يؤمن لها الخطط المختلفة المساعدة على مواجهة تحديات البيئة المحيطة بها، حيث يقوم المدراء بصياغة و وضع الاستراتيجيات اللازمة ثم تحدد الموارد البشرية، المالية و التقنية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فبالموازاة مع تسيير المنظمة، فإن مدراءها و مسيريهها ملزمون بخلق منتجات و خدمات جديدة من خلال إعادة النظر بصفة مستمرة في عمليات و نشاط المنظمة، من هذا المنطلق فإن نظم المعلومات تلعب دورا جديا و هذا بالمساهمة في إعادة تصميم المنظمة و اتخاذ قرارات تختلف باختلاف المستويات الإدارية، فالقرارات الإستراتيجية الناتجة أو المتخذة على مستوى الإدارة العليا تخص المنتجات و الخدمات على المدى الطويل، يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ هذه القرارات من البرامج و الخطط المقدمة من الإدارة العليا، ثم تصل إلى الإدارة الدنيا و هم المدراء التنفيذيون و التي تتمثل مهامهم في إنجاز النشاطات التشغيلية للمنظمة، من هذا الاختلاف في المستويات الإدارية يتجلى الاحتياج للمعلومة حسب كل مستوى، ما ينجر عنه اختلاف في نظم المعلومات.

3- التكنولوجيا : تعتبر التكنولوجيا من المكونات الأساسية لتنظيم المعلومات، حيث أنها

تستخدم من قبل المدراء كأداة لمواجهة التحديات و تتمثل في :

✓ التجهيزات المادية و البرمجيات.

✓ تكنولوجيا التخزين، المتمثلة في الوسائل المادية لتخزين البيانات.

✓ تكنولوجيا الاتصالات على اختلاف مكوناتها المادية و مجموعة البرمجيات التي تربط تلك

المكونات و التي تسمح بتحويل البيانات و المعلومات من مكان إلى آخر.

✓ الشبكات: تعني مجموعة من مراكز و مؤسسات المعلومات المتجانسة و غير المتجانسة،

تتفق فيما بينها على تشاطر المصادر المستخدمة، توفر فرصا لكافة المشاركين فيها

للحصول على المعلومات، عن طريق التوزيع، أو البث من خلال وسائل الاتصال عن بعد

لخدمات المعلومات (عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، 2002، ص.396)، يعني شبكة

الانترنت¹، الانترنت²، الإكسترنانت³ و التي تستخدم أساسا في تبادل المعلومات بين الأفراد

و المؤسسات.

و قد جمع كل من KennethLaudon, Jane Laudon, Eric Fimbel هذه الأبعاد ضمن الشكل

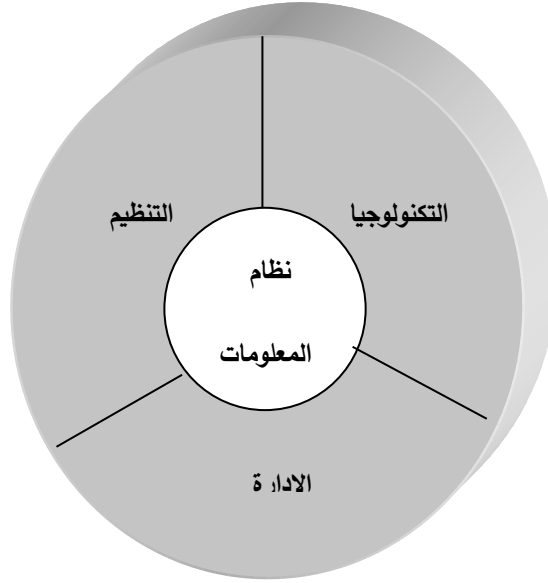
التالي:

1 - الانترنت: شبكة عالمية (شبكة الشبكات) تربط بين الآلاف من مصادر المعلومات الموزعة عبر مختلف أرجاء العالم، تقدم خدمات متعددة و إمكانياتها في الاتصال مختلفة. voir: Olivier Andrieu, Internet- guid de connexion, Eyrolles, paris,1996

2- الأنترانت: شبكة محوسبة داخلية، تسمح بالدخول الآمن و المراقب على مختلف المعلومات، قواعد بيانات، و الموارد الداخلية للمؤسسة، و ذلك بفضل استخدام تكنولوجيا الأنترنت.

3 -الإكسترنانت: تسير نشاط المؤسسة

الشكل رقم 16: الأبعاد الأساسية لنظام المعلومات



Source: K.Laudon, J. Laudon, E. Fimbel, 2006, p.18.

و يمكن تحديد أبعاد أخرى لنظام المعلومات من حيث الهدف منه، مكوناته، إضافة إلى

الوظيفة التي صمم لأجلها، و من هذه الرؤية فإن Reix 2004 حددها في ثلاث أبعاد وهي :

✓ بعد إعلامي: نظام المعلومات يمثل و يداول و ينتج المعلومات.

✓ بعد تقني (تكنولوجي): نظام المعلومات مكون من وسائل، يستعمل تكنولوجيا المعلومات

و الاتصال.

✓ بعد هيكلية: نظام المعلومات هو جزء من سيرورة و هيكل المنظمة .

خامسا: المقاربات المعاصرة لدراسة نظم المعلومات: إن لدارسة نظم المعلومات و فهم آلياتها

تداخلت العديد من مجالات البحث و العلوم المهمة بالإشكاليات، التساؤلات و الحلول المرتبطة

بنظم المعلومات بصفة عامة، و الغاية هنا هي التوصل إلى وضع إطار عام متكامل يساعد على

فهم عناصر و مكونات نظم المعلومات و طرق تشغيلها و من هنا يمكن تمييز ثلاث مقاربات

هي(K.Laudon, J. Laudon ,E.Fimbel, 2006, pp.25-26):

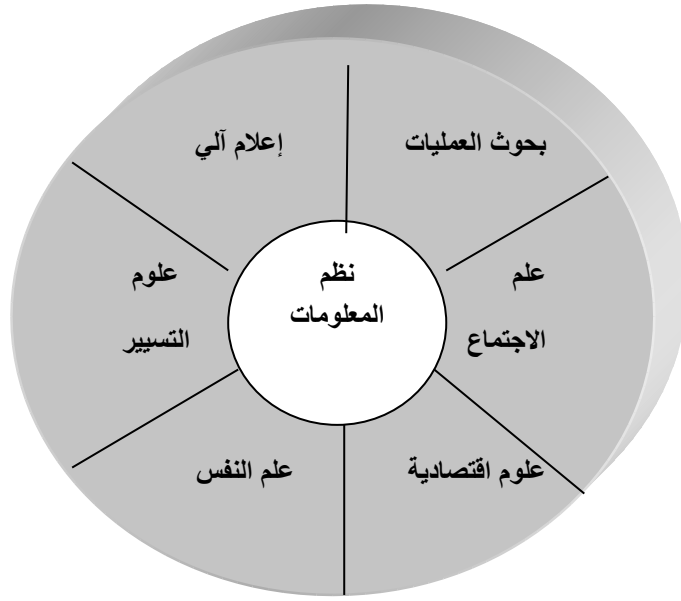
1- **المقاربة التقنية:** إن الدراسة التقنية لنظم المعلومات سلطت الضوء على النماذج المعيارية المستمدة من علوم الرياضيات و البحوث العملياتية، الإعلام الآلي و علوم التسيير، فالمقاربة التقنية للإعلام الآلي ترتبط بوضع النظريات و طرق الحساب، بالإضافة إلى الأساليب الناجعة للتخزين و استرجاع البيانات، أما علوم التسيير فقد ركزت على البحث عن نماذج لاتخاذ القرارات و نماذج التطبيقات الإدارية.

2- **المقاربة السلوكية:** حيث أن جزء مهم من مجال نظم المعلومات انصب على دراسة المسائل السلوكية، حيث أن المقاربة التقنية وحدها لا تكفي لمعرفة المسائل المتعلقة بالإدماج الاستراتيجي للمؤسسة، تصميم و تطبيق و استخدام و تسيير نظم المعلومات، و هنا كان دور العديد من فروع العلوم السلوكية التي منحت مفاهيم و أساليب سلوكية هامة لدراسة نظم المعلومات. فإذا ما أخذنا علم الاجتماع كمثال و دراسته نجد تركيزهم مسلط على طريقة استخدام نظم المعلومات و على كيفية تأثير هذه النظم على الأفراد، الجماعات و المؤسسات، بالمقابل اهتم علماء النفس بدراسة الأسلوب الذي يعتمده متخذ القرار في إدراكه و استعماله للمعلومات التي الرسمية التي تتيحها النظم، فيما نجد علماء الاقتصاد ركزوا على نظم المعلومات على هياكل الرقابة و التكلفة بالنسبة للمؤسسات و الأسواق. و الجدير بالذكر أن المدخل السلوكي لا يتجاهل التكنولوجيا، إذ أن تكنولوجيا نظم المعلومات تتحمل سبب المشاكل و التساؤلات المرتبطة بالعلوم السلوكية.

3- **المقاربة السوسيو تقنية:** اهتمت هذه المقاربة بدراسة نظم المعلومات من بعديها الاجتماعي و التقني و الدمج بينهما، حيث أن دراسة نظم المعلومات تقتضي الاهتمام بالتطور التقني المتلاحق في الحاسبات و شبكات و وسائط الاتصال، و كل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، و تتطلب أيضا الاهتمام بالجوانب السلوكية و النفسية للأفراد المتعاملين مع تلك النظم، فالتقنية

المعلوماتية تتطور وفقا للاحتياجات الإنسانية و التنظيمية و ليس بمعزل عنها، فلا بد من مطابقة احتياجات و متطلبات المؤسسات مع متطلبات نظام المعلومات، حتى يتم الوصول إلى التصور النهائي لكل منها (طارق طه، 2007، ص.462)، و الشكل التالي رقم 17 يوضح المقاربات المعاصرة لدراسة نظم المعلومات.

الشكل رقم 17: المقاربات المعاصرة لدراسة نظم المعلومات



Source :K. Laudon, J. Laudon, E. Fimbel, 2006, p.24.

سادسا: مميزات، أهمية و أهداف نظام المعلومات: من خلال هذه النقطة سنتطرق إلى أهم المميزات التي تخص نظام المعلومات و التي ستعكس لنا أهميته و من ثم نحدد أهدافه.

1- مميزات نظام المعلومات:

إن معايير نجاح أي نظام معلومات هي دقة و صحة النظام و استقلاليته، و أن يعمل ضمن الإطار المخطط له و أن يستخدم بشمولية و من قبل الجميع، إذ ما يميزه هو كونه يمنح لكل واحد البيانات التي يحتاجها لتأدية مهامه فهو يجب على الاحتياجات و يساعد في اتخاذ القرارات

و التحضير للمستقبل (J. Sornet, 2014, p.1)، حيث أن وجود هذه الصفات تدعم النظام و ترفع من

جودته بأن يعمل على تحقيق النقاط التالية (علاء عبد الرزاق السالمي، 1999، ص.17) :

✓ إنجاز الأهداف المفصلة من قبل المستخدم.

✓ يعمل ضمن تكلفة مقبولة و متوقعة.

✓ يحقق الأداء المتوقع منه.

✓ التزويد بمخرجات دقيقة و معتمدة.

✓ أن يكون سهل الاستعمال و التعلم .

✓ أن يكون مرن الاستخدام.

2- أهمية نظام المعلومات: إن الاهتمام بنظم المعلومات يعود إلى الدور الذي يلعبه بالنسبة

للمؤسسة و ما يدر عليها من فائدة ، إذ ترجع أهميته إلى ظهور ثلاث اتجاهات حديثة هي (أحمد

الخطيب، خالد زيغان، 2009، ص.75) :

➤ **الاتجاه الأول:** تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، حيث

نجد أن إنتاجية المستغلين بالمعلومات أصبحت أحد أهم الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات

المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات.

➤ **الاتجاه الثاني:** تطور و نمو شبكات الاتصال و المعالجة الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم

المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحاسوب الآلي و شبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة

الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة

الحاسوب الآلي.

➤ **الاتجاه الثالث:** التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة

لتشغيلها، أدت إلى التغير في مفهوم و دور المعلومات حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا

استراتيجيا مهما، و أصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

و عليه فإن أهمية نظم المعلومات تتجلى في (طارق طه، 2007، ص.249) :

2-1- نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية: من خلال التعريف الذي يشير إليه مصطلح الميزة التنافسية، و الذي يعني ذلك الوضع الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع أسواقها المستهدفة و عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسيها، هذا ما يعني أن المؤسسة لها قدرة تميزها عن باقي المؤسسات في محيط نشاطها، يمنحها الأسبقية، و هنا يظهر دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الدعم المعلوماتي (و هنا يمكن القول أن المعلومة هي أساس الميزة التنافسية)¹ المقدم لعملية التخطيط الاستراتيجي.

2-2- نظم المعلومات لدعم القرار: حتى يتخذ قرار ما داخل المؤسسة لأبد من المرور بعدة مراحل ، بدءا من مرحلة الاستكشاف و التحري وصولا إلى مرحلة اتخاذ القرار و التنفيذ، و لذا فإن نظم المعلومات لها دور جد هام خلال كل مرحلة من تلك المراحل

(Guillaume Rivière, 2013, p.31) :

- تحديد مخاطر أو إنذارات التسيير .
- متابعة تطورات الوظيفة.
- الاستثمار في المواضيع المهمة والفريدة.
- تحضير الإحصائيات التي يحتاجها المدراء

¹- إن السلاح الرئيسي لغزو البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة هو المعلومات، فاستخدام التكنولوجيا في المعلومات يمثل السلاح التنافسي الذي يمكن المؤسسات من الوصول إلى أهدافها و المتمثلة في توفير المديرين الناجحين و المنتجات المتميزة و الجديدة و الانتاجية العالية و في النهاية تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة. أنظر: ادريس ثابت عبد الرحمن، التسويق المعاصر،الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.

2-3- نظم المعلومات كأداة اتصال: التفاعل بين النظام و محيطه ممكن بفضل تدفق المعلومات سواء ضمن محيطها الداخلي أو بين المؤسسة ومحيطها الخارجي (موردين، عملاء، منافسين، معاهد، نظم معلومات أخرى) (G.Rivière, 2013.p.27).

3- أهداف نظام المعلومات:

إن الهدف من أي نظام معلومات هو تحقيق الدعم لسيرورة العمل داخل المؤسسات و هذا ضمن ثلاث طرق رئيسية و التي تتمثل في توفير المعلومات، مساعدة العمل البشري، إضافة إلى أتمتة العمل، حيث أن نظم العمل المساعدة لها يمكن أن تكون فردية أو جماعية، فاستخدام نظم المعلومات داخل المؤسسة قد يكون إلزامي أو اختياري، لكن في جميع الحالات، خصائص نظم المعلومات تبقى محددة بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة (R. Reix, 2004, p.06).

و عليه يكمن تلخيص أهداف نظم المعلومات في النقاط التالية (لطفي هندي، ثروت أبو عرب،

1998، ص.267) :

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- دعم و تحسين عملية اتخاذ القرار.
- تحسين و تنشيط حركة الاتصالات.
- تحسين استخدام القوة العاملة و الموارد.

بينما حدد J.L.Peaucelle ثلاث أهداف لنظام المعلومات تتمثل في (M.darbelet et all, 2007, p.320):

- **اتخاذ القرار:** حيث أن نظام المعلومات يعد المتحكم في عدد القرارات التي تترجم من خلال نشاطات المؤسسة، إذ يوفر لأصحاب القرار العناصر اللازمة لاتخاذ القرار، هذا ما يعني أن نظام المعلومات هدفه المساعدة على اتخاذ القرار.

- **المتابعة:** و هنا ينبغي على نظام المعلومات أن يكون بمثابة ذاكرة المؤسسة التي تحفظ لها مجمل ماضيها ، من خلال الرجوع إليه تتم متابعة تطور المؤسسة و الكشف عن جميع الوضعيات الغير طبيعية لتفاديها.

- **التنسيق :** يسمح بالتنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة من خلال تقديم معلومات عن الوقت الحاضر.

سابعا: معوقات نظام المعلومات:

كأي نظام فإن لنظام المعلومات مشاكل كما لها من مميزات، فوجود نظام المعلومات و اكتماله لا يعني بالضرورة نجاحه و كفاءته، و يمكن إرجاع فشل نظام المعلومات إلى أربع عناصر أساسية هي (علاء عبد الرزاق السالمي، 1999، ص.18) :

✚ **التصميم:** فشل النظام في تصميم واجه المستخدم و التي تعتبر نقطة التفاعل بين نظام المعلومات و المستخدم، قد يؤدي إلى العديد من الأخطاء الناتجة عن البطء في تزويد المعلومات أو عدم استخدامها و عدم فهم مخرجات هذا النظام.

✚ **البيانات:** عدم دقة البيانات و اكتمالها عامل أساسي في إرباك النظام و فشله في تزويد النظام بمعلومات دقيقة معتمد عليها.

✚ **الكلفة:** إنفاق بعض المنظمات مواردها المادية على نظم المعلومات يكون أكبر بكثير من عوائد هذه النظم.

✚ **العمليات التشغيلية:** إن تعطيل أجهزة الحاسوب و خرابها يؤدي إلى تأخير تزويد النظام بالمعلومات، كما يؤدي إلى تأخير نشاط المنظمة بشكل عام،

و عند استعراض خلفيات هذه المشاكل نجد أنها قد تكون تقنية، برمجية، إدارية أو تنظيمية.

ثامنا: وظائف نظام المعلومات:

1- جمع البيانات: هذه العملية تتطلب بيانات من مصادر مختلفة، داخلية و خارجية، حيث أن المصادر الخارجية من بيئة النظام تتدفق عادة من أنظمة العملاء، الموردين، الشركاء، الإدارات، على نحو متزايد، ما يتطلب من المؤسسة أن تكون على أهبة الاستعداد و تولي اهتمام لبيئتها لاستباق التغيير، حيث أن التطور الذي شهدته وسائل الاتصال (الداخلية خاصة) تسمح بالحصول على المعلومة بسهولة، و لكن تشغيلها يبقى حساس حسب جودة و موثوقية هذه المعلومة (G. Rivière, 2013, p.22) .

2- تشغيل البيانات: يتم خلال هذه المرحلة تحويل البيانات إلى معلومات، أين تتم مصادقة و تصنيف البيانات، كما يتم تلخيصها عن طريق تجميع كميات العمليات الفردية. و تتمثل عملية تشغيل البيانات في (احمد حسين على حسين، 2003، ص ص33-34) :

✚ التصنيف: أين يتم تجميع البيانات المتشابهة في شكل فئات أو مجموعات محددة.

✚ الترتيب: ترتيب البيانات في صورة معينة قد تكون على أساس الحروف الأبجدية أو على

أساس آخر كصفة العمر أو النوع... الخ

✚ العمليات الحسابية: معالجة البيانات حسابيا (الطرح، الجمع، الضرب، القسمة).

✚ المقارنة: القيام بالمقارنة بين البيانات المجمعة لاستخراج نتائج معينة.

✚ التلخيص: تلخيص البيانات المجمعة بعد التصنيف، الترتيب و المقارنة و انتقاء البيانات

المفيدة و المهمة فقط.

3- تخزين و استرجاع المعلومات: على أساس الاعتقاد بأن المعلومات المخزنة ستكون ذات

فائدة في اتخاذ القرارات المستقبلية، و يتم حفظ و تخزين المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها عند

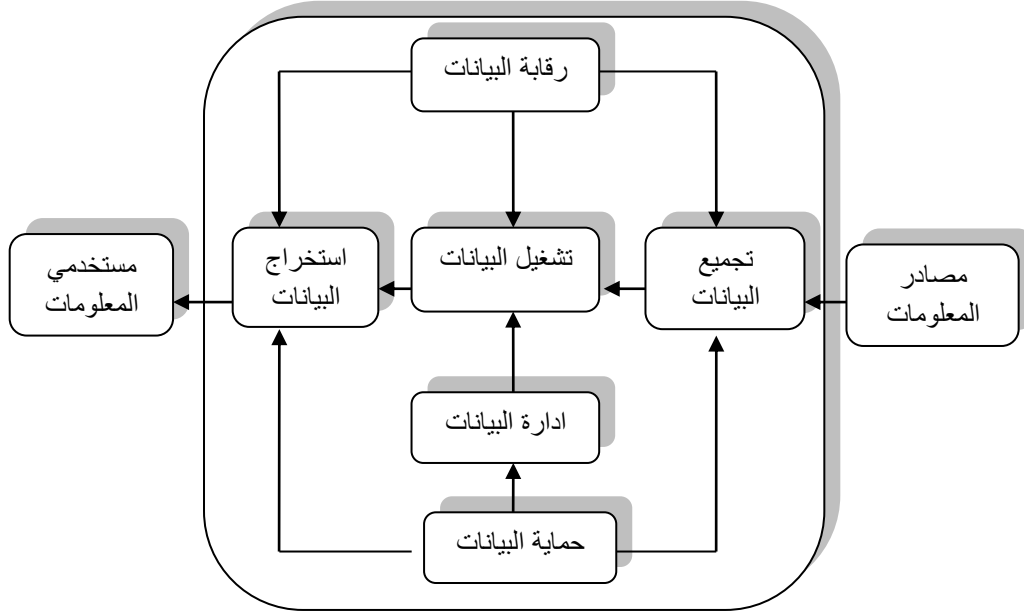
الحاجة، كما أن طريقة التخزين تتوقف على نوع التكنولوجيا المتاحة بالمؤسسة، و يؤدي تشغيل البيانات قبل تخزينها إلى الاحتفاظ بحجم أقل من البيانات و كذا تخفيض مقدار التشغيل، الذي يمكن أن يحدث أثناء الاسترجاع و إن كان هذا يؤدي إلى إنقاص محتوى المعلومات المرسلة في وقت لاحق (محمد الصيرفي، 2005 ، ص187) .

4- **رقابة و حماية البيانات و المعلومات:** العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء، من خلال المراجعة و ضمان عدم التلاعب و الاختراق للنظام أو العبث بالبيانات و المعلومات، من خلال كلمات السر للمستخدمين، أو من خلال برامج توضيح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات و المعلومات، زمن القيام بها و تاريخ التعديل .

5- **إنتاج المعلومات:** و هي الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات و الوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستخدمين من النظام، و قد تكون على شكل تقارير، نماذج أو مؤشرات و خزنها في قواعد البيانات و القيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة عند الطلب (كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كمال محمد، 2002، ص19) . و الشكل الموالي يوضح هذه

الوظائف و ارتباطها:

الشكل رقم 18: وظائف نظام المعلومات



المصدر: كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كمال محمد ، 2002، ص.20.

تاسعا: أنواع نظم المعلومات بالمؤسسة و تطبيقاتها

تستخدم نظم المعلومات بالمؤسسات على اختلاف أحجامها و نشاطها، و باعتبار أنها تضم عدة مصالح، مستويات و تخصصات فمن الطبيعي أن توجد عدة أنواع من نظم المعلومات، لذا يمكن تصنيف أنظمة المعلومات وفق مستويين:

1- حسب المستوى الإداري: هناك ثلاث تصنيفات لنظم المعلومات تدعم المستوى الإداري للمؤسسة و التي تتمثل في نظم المستوى التشغيلي، نظم المستوى التسييري (الإداري)، نظم المستوى الاستراتيجي.

1-1- نظام المعلومات التشغيلي (العملياتي): هي أنظمة موجهة مباشرة للتجسيد، من خلال التنسيق العملياتي مع نشاط نظام التشغيل (D. Nanci, et all, 2001, p.45) ، فهو نظام داعم للعمليات، يطلق عليها النظم الداعمة للتشغيل و سير العمليات، تساعد الفرق و الهياكل

التنفيذية على عمل الأنشطة و المعاملات المبدئية المتكررة للمنظمة (طلبات، مبيعات، الأجور، السجلات المحاسبية..).

و على هذا المستوى هناك نظم معلومات فرعية هي (D. Autissier, V. Délaye, 2008, p.60) :

1-1-1- نظم معالجة المعاملات: **Systeme de traitement de transaction (stt)** تشغيل

و تسجيل المعاملات اليومية، الداخلية و الخارجية، و هذا بجمع البيانات المتعلقة بالمعاملات

اليومية التي تحدث داخل المؤسسة و خارجها ضمن قاعدة بيانات، ثم تحويلها إلى معلومات

يستخدمها الأفراد داخل المؤسسة كل حسب تخصصه، و عليه فإن أهداف نظم معالجة

المعاملات (فايز جمعة صالح النجار، 2007، ص.57) يمكن إدراجها في النقاط التالية:

● ضمان فعالية العمليات في المؤسسة.

● حفظ و تخزين البيانات لحين طلبها على شكل تقارير لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسة.

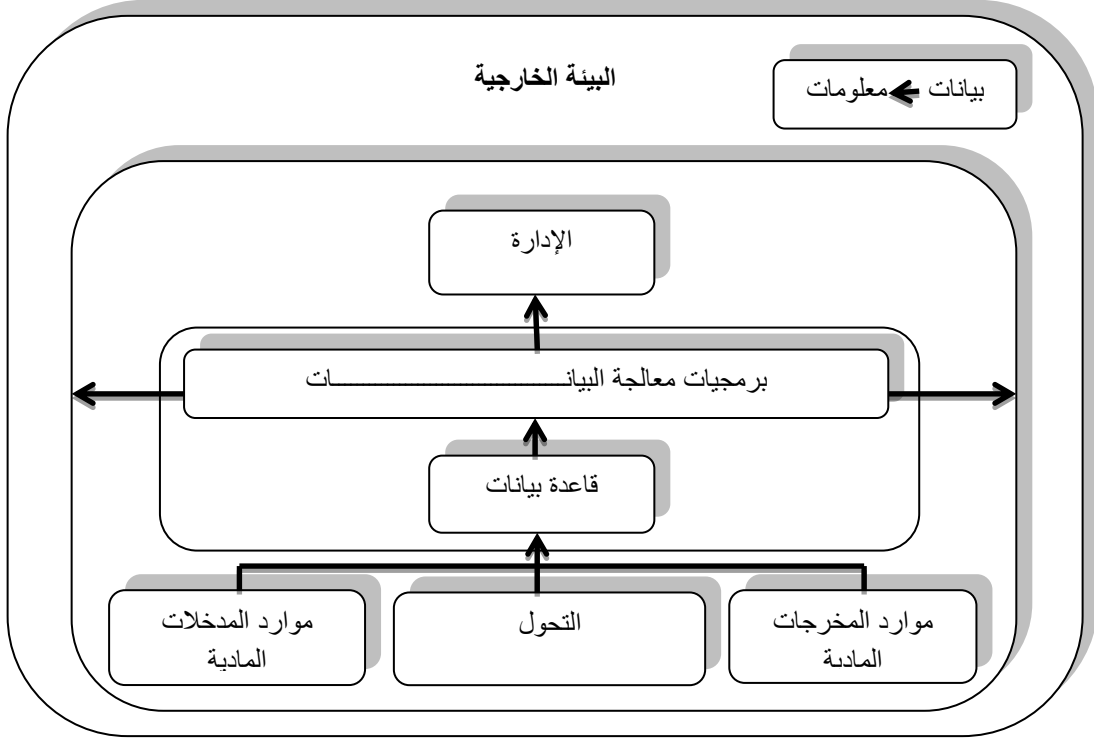
● مراقبة أوضاع التشغيل الداخلي و ملائمة المؤسسة مع البيئة الخارجية.

● تزويد نظم المعلومات التي تخدم المستويين الإداري و الاستراتيجي بالبيانات الضرورية

للتأكد من الدقة و الأمانة في البيانات و المعلومات، و لوقاية الأصول المختلفة في المؤسسة

و لتأمين أمن المعلومات. هذا ما يوضحه الشكل رقم 19.

الشكل رقم 19: نموذج لنظام معالجة المعاملات



المصدر: فايز جمعة صالح النجار، 2007، ص.55.

1-1-2- نظم دعم و مراقبة العمليات الصناعية: السيطرة على عملية الإنتاج و توليد

المعلومات المستخدمة في نظم أخرى بما في ذلك نظم الإنتاج من خلال الكمبيوتر (SPAO)،

نظام التصميم بمساعدة الكمبيوتر (SCAO)، نظام الرسم بمساعدة الكمبيوتر (SDAO).

1-1-3- نظم دعم عمليات المكتب و الاتصال: أتمتة و لو جزئياً الأنشطة المكتبية و أنشطة

الاتصالات التنظيمية.

2- أنظمة الإدارة التنفيذية (M. Gillet, P. Gillet, p.29): يطلق عليها نظم مستويات التسيير،

موجهة للإطارات المسؤولين على النشاطات ضمن مهامهم التنسيقية و القيادية، من بين هذه

النظم:

2-1- نظام إنتاج التقارير: يساعد على اتخاذ القرارات المألوفة باستعمال نتائج العمليات

الداخلية.

2-2- نظام دعم القرار: يساعد متخذي القرار في قراراتهم النصف مهيكلية و السيئة، من

خلال استعمالهم للبيانات الناتجة عن العمليات الداخلية و الخارجية، فأليات نظام دعم القرار لا

تتوجه إلى تجهيز البيانات و لكنها تتوجه أكثر من ذلك إلى التنظيم المحدد لتقديم البيانات

للمساعدة في اتخاذ القرار، و قد حدد Scott 86 الخصائص العامة لنظام دعم القرار فيما يلي

(انتوني ديونزو آخرون، تعريب أحمد أنور بدر و محمد فتحي عبد الهادي، 1998، ص. 116) :

- تركز على عمليات اتخاذ القرار أكثر من تركيزها على تجهيز المعاملات.
- يمكن تصميمها بسهولة ، كما أنها بسيطة في تركيبها سريعة بالنسبة للتطبيق و التغيير.
- يتم تصميمها و إدارتها بواسطة المديرين.
- تقدم لنا المعلومات المفيدة في التحليل الإداري التتابعي أكثر من أنها تقدم الإجابات أو القرارات.

• تهتم هذه النظم بمساحة صغيرة نسبيا من التحليل، أو جزءا صغيرا من مشكلة كبيرة، أي

انه يمكن استخدام أكثر من نظام دعم القرار واحد لحل مهمة أو وظيفة كبيرة.

• تتمتع هذه النظم بمنطق لمحاولة محاكاة أو تقليد الطريقة التي سيقوم المدير بواسطتها

بتحليل نفس الموقف.

• تسمح لمتخذ القرار باختيار النتائج المحتملة للقرارات البديلة.

2-3- النظم الخبيرة: هي نظم مساعدة في عملية اتخاذ القرار، تتضمن العديد من خصائص نظم

دعم القرار مضاف إليها بعدا آخر و هو الذكاء الاصطناعي، و يبحث مجال النظم الخبيرة في

الطرق و الأساليب الفنية ببناء نظم الآلة- الإنسان اعتمادا على الخبرة المتخصصة في حل

المشكلات و تتضمن الخبرة المعرفة عن حقل معين، وتتكون النظم الخبيرة من: (انتوني ديبيونزو وآخرون،

تعريب أحمد أنور بدر و محمد فتحي عبد الهادي، 1998، ص.119)

• **قاعدة معرفية:** تشمل البيانات المجمعة من الأفراد و الذي يطلق عليهم الخبراء، إضافة إلى العلاقات المنطقية لبن عناصر هذه البيانات.

• **نظم إدارة قاعدة المعرفة:** تشمل البرنامج الذي يدير الحقائق المختزنة و كذلك الخبرات التي يتم الحصول عليها من الخبراء عند الحاجة إلى استدلالات محددة.

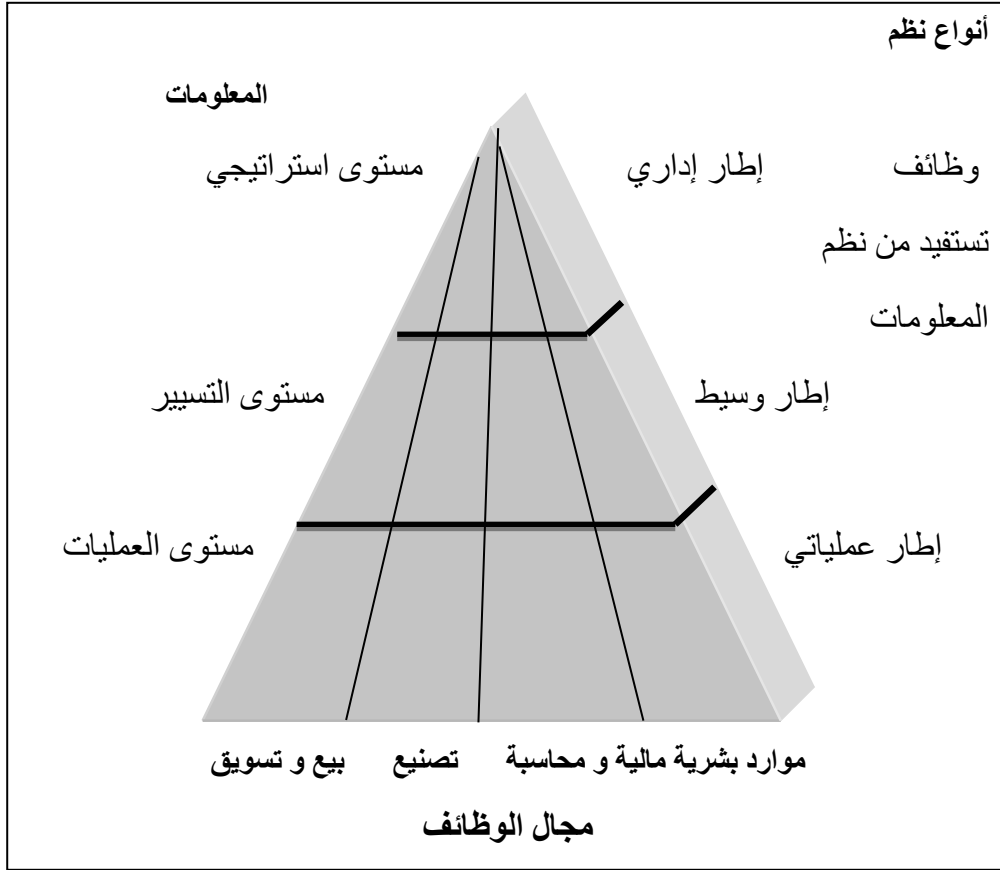
• **نظام الاستدلال:** هو المنطق الذي يجمع البيانات من الخبراء لتييح لنا الحلول للمشكلات أو إمكانية اتخاذ متطلبات القرار.

3- **نظم المعلومات الإستراتيجية:** نظم مبنية على استخدام الحاسب الآلي، تستخدم كأداة

لتطبيق إستراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام و تشغيل المعلومات و إيصالها، وعادة ما يتعدى هذا النوع من المعلومات الإستراتيجية حدود المنظمة ليشكل العملاء و المستهلكين، الموردین و المنافسين.

و الشكل التالي يوضح أنواع نظم المعلومات حسب التدرج الهرمي الإداري:

الشكل رقم 20: أنواع نظم المعلومات حسب المستوى الإداري



Source : K.Laudon, J. Laudon, E. Fimbel, 2006, p.39.

4- حسب المستويات الوظيفية: قد تأخذ نظم المعلومات شكل و محتوى مجال وظيفي معين، كمجال التسويق، مجال المحاسبة و المالية، الإنتاج، لتشكل بذلك منظومة مركبة من النظم الفرعية الوظيفية وهي كالتالي:

4-1-1- نظام معلومات الموارد البشرية: إن الوظيفة الأساسية للنظام الفرعي لمعلومات

الموارد البشرية هو تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات التي تحتاجها حول

جميع الأفراد العاملين و لأغراض تخطيط و تنظيم الموارد البشرية في المنظمة، حيث يتكون

نظام معلومات الموارد البشرية من حزمة من الأنظمة الفرعية مثل النظام الفرعي لمعالجة

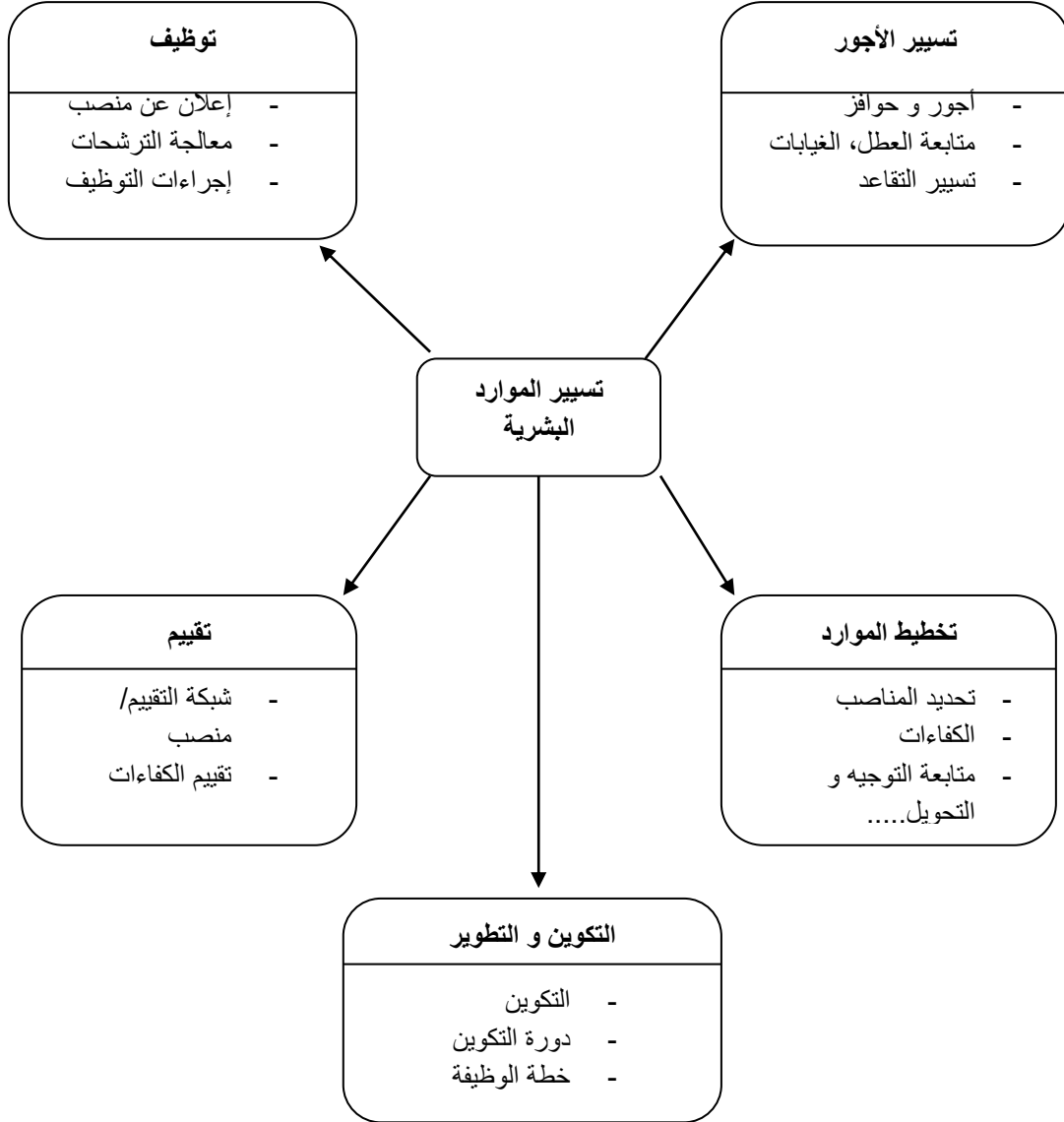
البيانات، النظام الفرعي لتخطيط القوى العاملة، النظام الفرعي للتدريب، النظام الفرعي للأجور و الحوافز، النظام الفرعي لاختيار و تعيين الأفراد العاملين و النظام الفرعي للبحوث و التطوير (سعد غالب ياسين، 2000، ص ص. 88-89).

و من أهم مخرجات نظام المعلومات للموارد البشرية نذكر:

- معلومات حول تخطيط القوى العاملة
- معلومات حول اختيار و استقطاب العاملين
- معلومات خاصة بتصميم و تحليل و توصيف و تقييم الوظائف
- معلومات عن البرامج التدريبية و مؤشرات النجاح و الفشل
- معلومات تقييمية لأداء العمال
- خلاصة البحوث الميدانية المعدة لتطوير الموارد البشرية
- معلومات حول نظم الأجور، المكافأة و الحوافز.

و الشكل رقم 21 يوضح وظيفة نظام المعلومات بالمؤسسات:

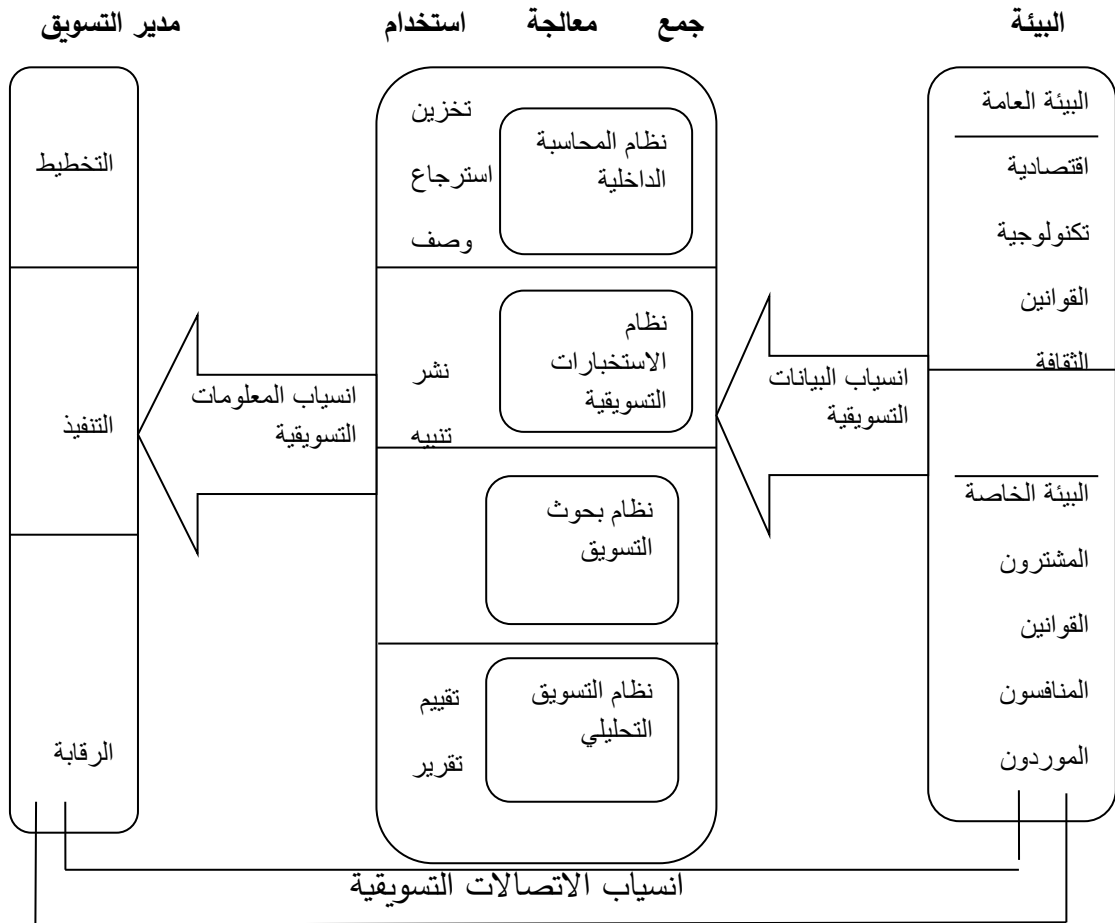
شكل رقم 21: وظيفة نظام معلومات الموارد البشرية



Source: M. Gillet, P. Gillet, 2010, P.42.

4-1-2- نظام المعلومات التسويقية: هو ذلك الهيكل المتكامل و المتفاعل من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق منظم للمعلومات الناتجة عن معالجة البيانات التسويقية من مصادرها الداخلية و الخارجية، و استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة لإدارة التسويق، و بالتالي يتولى نظام المعلومات التسويقية جمع و تحليل و معالجة البيانات التسويقية الناتجة عن أنشطة و عمليات إدارة التسويق و توفير المعلومات التسويقية الضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة مع المزيج التسويقي و صياغة إستراتيجية التسويق للمنظمة (سعد غالب ياسين، 2000، ص.81)، و كتبسيط لنظام المعلومات التسويقي أدرجنا الشكل الموالي:

شكل رقم 22: أنموذج لنظام المعلومات التسويقي



4-1-3- نظام المعلومات المحاسبية و المالية: أحد أهم النظم الفرعية للمعلومات في كل منظمات الأعمال، حيث تشترك كل المنظمات بامتلاك شكل معين من هذا النظام، يتكون من نظم فرعية أصغر، تتوزع على فئتين: فئة النظم الفرعية المحاسبية مع حزم برمجيات تطبيقاتها، و فئة النظم الفرعية المالية مع حزم برمجيات تطبيقاتها الخاصة بالتحليل المالي بالدرجة الأولى. وعلى هذا الأساس يحتوي نظام المعلومات المحاسبية و المالية على النظم التالية(سعد غالب ياسين، 2000، ص.86):

- نظام تسجيل المعاملات المحاسبية و نظام التدقيق المحاسبي.
- نظام إعداد القائم المالية و نظام التحليل المالي.
- نظام إعداد الميزانيات.
- نظام تحليل الاستثمارات.

4-1-4- نظام معلومات العمليات و الإنتاج:

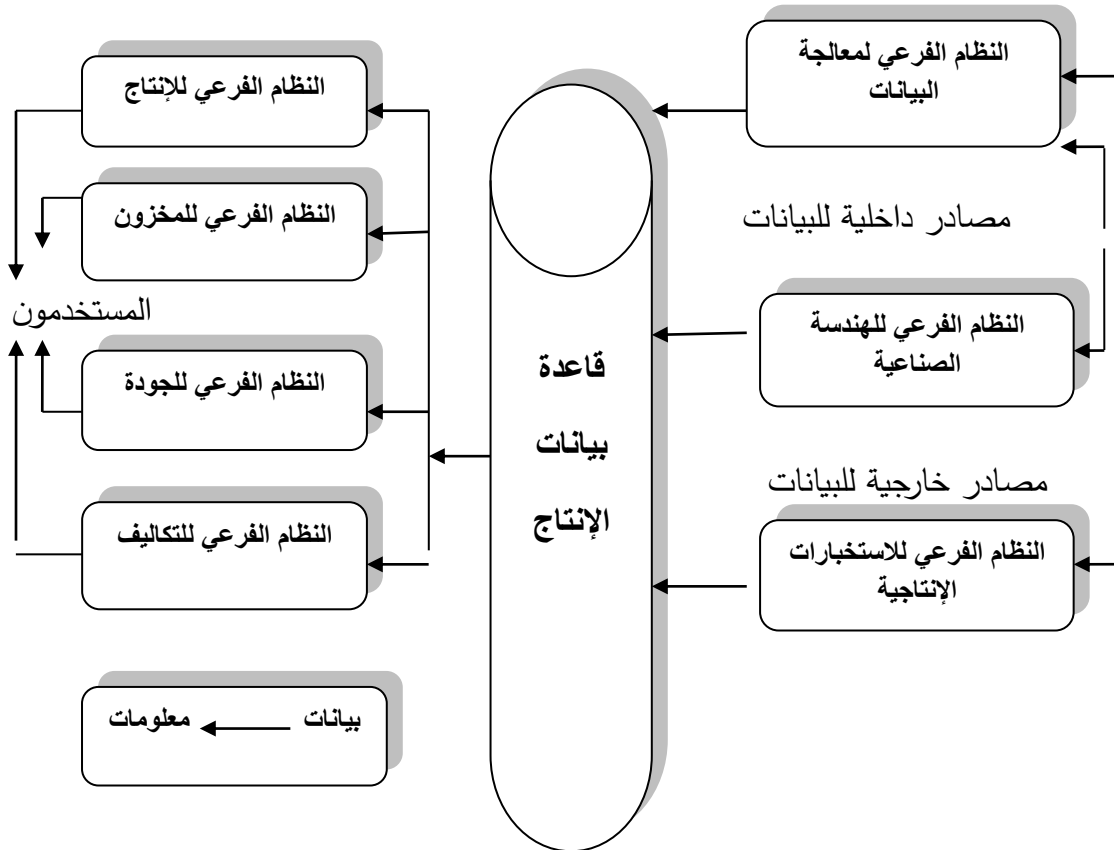
يتولى تجهيز إدارة العمليات و إدارة نظام المعلومات الإدارية لمعلومات منظمة و وافية عم التدفق الطبيعي للعمليات و الموارد و المنتجات من سلع و خدمات و كل الأنشطة الأساسية العلاقة بالتخطيط و السيطرة على الإنتاج و النقل و العمليات اللوجستية، حيث إن النظام العملياتي يستخدم في كل من تصميم و تشغيل النظام الوظيفي الإنتاجي الموجود في المنظمة، و في إنتاج تقارير معلوماتية ك (سعد غالب ياسين، 2000، ص.84):

- تقارير معلوماتية عن مزيج الإنتاج.
- تقارير معلوماتية عن معدلات الإنتاج و الإنتاجية.
- تقارير معلوماتية حول إدارة الجودة الشاملة .
- تقارير المواد و الأجزاء و المنتجات نصف أو شبه مصنعة.

- تقارير الصيانة بمختلف أنماطها.
- تقارير الأمن و السلامة الصناعية.
- تقارير عن أداء العمال.
- تقارير عن بحوث تطوير المنتج، و المنتجات البديلة المنافسة.
- تقارير عن الموردين.
- تقارير معلوماتية عن إدارة العمليات و ذلك من حيث كفاءتها و فعاليتها.

و للشكل التالي يوضح سيرورة نظام المعلومات للإنتاج :

الشكل رقم 23: أنموذج لنظام معلومات الإنتاج



المصدر: رايموند ميكلود، جيورج شيل، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، 2006، ص.874.

عاشرا: تطبيقات و أمن نظام المعلومات:

1-تطبيقات نظام المعلومات: هي برامج مشغلة للآلة، صممت لتنظيم عمل نظم المعلومات، حيث تقوم بتفسير الأوامر و تحليلها و معالجتها، كمعالجة النصوص، الجداول، الحسابات، تسيير قواعد البيانات...و يمكن تحديد أربع أنواع من تطبيقات نظم المعلومات حسب (R. Reix.,2004 , p.6):

- التطبيقات الوظيفية: كلاسيكية، تسيير تجاري، تسيير الإنتاج، الإدارة المالية و المحاسبة.
 - تطبيقات مساعدة القرار: مساعدة صناع القرار (النظم الخبيرة، مستودعات البيانات،...).
 - التطبيقات المساعدة على الاتصال: الاتصال الداخلي (جماعات العمل)، الاتصالات الخارجية (نظم معلومات ما بين المنظمات، نظم معلومات تسيير و إدارة العلاقات مع العملاء...).
 - تطبيقات مساعدة لإدارة المعرفة: اكتساب المعرفة، الحفاظ عليها، نشرها
- و الجدول رقم05 يلخص أنواع نظم المعلومات و دور كل نظام مع إعطاء مثال لبعض التطبيقات حسب كل نوع:

الجدول رقم 05: أنواع تطبيقات نظام المعلومات

مثال التطبيق	دور نظام المعلومات	
الشراء، التخزين، الخدمات اللوجستية، إدارة الإنتاج، إدارة البيانات التقنية، المحاسبة العامة و التحليلية، خدمة ما بعد البيع	جمع، حفظ، معالجة البيانات الضرورية لسير نشاطات أمتة، تبسيط العمليات	نظام المعلومات العملياتي
ميزانية لوحة القيادة للأنشطة، إعداد التقارير، تحليل ملفات العملاء، قواعد بيانات المعرفة.	توفير مؤشرات ذات صلة بنشاط المؤسسة، معرفة العملاء، توفير و منح الأدوات التحليلية، إدارة المعرفة...	نظام المعلومات دعم القرار
الرسائل، شبكة التبادل الداخلي، شبكة التبادل الخارجي.....)	الاتصال الداخلي، تبادل المعلومات مع الشركاء (الزبون، المورد.....)	نظام معلومات اتصالي

Source : M_ H. Delmond et all.,2003, p.111.

إذ يوضح لنا هذا الجدول أمثلة عن التطبيقات المستعملة ضمن نظم المعلومات على المستوى الإداري، فنجد تطبيقات خاصة بنظام المعلومات العملياتي (التشغيلي) تساعد في تسيير نشاطات البيع و الشراء، التخزين و إدارة الإنتاج....، بينما تطبيقات نظام معلومات دعم القرار تعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال التطبيقات الخاصة بأعداد التقارير و تحليل الملفات..، و هناك تطبيقات نظام معلومات الاتصال و التي تعتبر أكثر التطبيقات أهمية لكون

الاتصال الجيد يسهل من عملية تبادل المعلومات بدقة و سهولة، في الوقت و للشخص المناسب مع إمكانية الحصول على النتيجة المرجوة منه، و تكمن هذه التطبيقات في شبكة التبادل الداخلي و الخارجي. أما الجدول التالي فيوضح أمثلة عن تطبيقات الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات الوظيفية بصفة أدق:

الجدول رقم 06: تطبيقات لأنواع نظم المعلومات الوظيفية

نظم المبيعات و التسويق	نظم التصنيع و الإمداد و الإنتاج	نظم المالية و المحاسبة	نظم الموارد البشرية
خدمة الزبائن	أمر بصرف المواد	إعداد الميزانية	ملفات الموظفين
تسيير المبيعات	الشراء	دفتر الممارسة	الامتيازات الاجتماعية
متابعة ترقية المبيعات	الشحن و الاستلام	الفوترة	الأجور
تغير السعر		سعر التكلفة	علاقات العمل
الاتصال بالوسطاء	عمليات		التكوين
نظام معلومات للأوامر	نظم مراقبة الآلات	دفتر الممارسة	حساب الأجور
نظام العمولة على المبيعات	نظم مرتقبة المشتريات	الحسابات الدائنة و المدينة	ملفات الموظفين
نظام تنشيط المبيعات		إعداد الميزانية	نظم الامتيازات الاجتماعية
	نظم مراقبة الجودة	نظم تسيير الأموال	جرد الكفاءات

Source : :K. Laudon, J.. Laudon, E. Fimbel, 2006, p.25

2- أمن نظم المعلومات: نظرا لأهمية المعلومات بالمؤسسة كان من الضروري الحفاظ على وسائل حفظها و أمنها، هذا ما ينطبق على أمن نظم المعلومات، يمكن أن نأخذ تعريف Philippe Germak et Jean-Pierre Marca حول مفهوم أمن نظم المعلومات و الذي يشير إلى العمل على حماية مصادر معلومات المنشأة من السرقة أو الاستخدامات الخاطئة للمعلومات من قبل أطراف غير مسموح لهم باستخدام النظام (P. Germak et J.-P. Marca, 2008 , P310).

من هنا يمكن القول أنه يجب القيام بتدابير و إجراءات لحماية المعلومات و سريتها، و حمايتها من السرقة و الاختراق و عدم السماح لغير المختصين أو الأشخاص المخولين لهم التعامل معها. و هذا من خلال الرقابة على كل ما له علاقة بهذه النظم سواء كان من الجانب المادي أو اللامادي، و الرقابة أنواع منها (فايز جمعة صالح النجار , 2007, ص64) :

• **الرقابة على التجهيزات المادية:** كأى منتج إلكتروني معرض للعوامل الخارجية الطبيعية كالرطوبة و الحرارة ..الخ أو الاستعمال من طرف أشخاص لذا كان و لابد حمايته من خلال إتباع إجراءات مراقبة مثل الرقابة على مخاطر عجز المعدات و صيانتها بصفة دورية.

• **الرقابة على الإجراءات:** تتمثل في متابعة الإجراءات المعيارية التي لابد من إتباعها عند الدخول إلى النظام، مراقبة الاتصال لمقاومة دخول من يحاول العبث بالنظام دون تخويل قانوني.

• **الرقابة على التطبيقات:** تشمل إجراءات التأكد من البيانات ،هل هي تامة و معالجة بدقة أم لا و هذا من خلال الرقابة على المدخلات، الرقابة على المعالجة، الرقابة على المخرجات و أخيرا الرقابة على طريقة حفظ وتخزين المعلومات.

إحدى عشر: تكنولوجيا نظام المعلومات:

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى تغير طرق تجميع و معالجة وتحليل و نشر المعلومات ، حيث أضحت أدواتها عنصرا مؤثرا في نظام المعلومات أضافت قيمة لمخرجاته و زادت من كفاءته و فعاليته من خلال تغيير هيكل و عمل هذا الأخير، لذا سنتعرض في هذه النقطة إلى العلاقة الرابطة بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ونظام المعلومات .

1- ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال : يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من المفاهيم دائمة الحداثه نظرا للتطورات المستمرة التي يشهدها، حيث إذا ما أخذنا تعريف الموسوعة الدولية لعلم المكتبات و المعلومات نجد أنها عبارة عن التكنولوجيا الإلكترونية لجمع و تخزين و تجهيز و توصيل المعلومات و المتمثلة في فئة تتعلق بتجهيز أو معالجة المعلومات، كالنظم المحاسبية، و فئة تتعلق ببث المعلومات لنظم الاتصالات عن بعد (محمد فتحي عبد الهادي، 2000، ص.120) .

و تعرف أيضا على أنها عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة مثل الحاسوب و الطابعة و الانترنت و المساحات الضوئية و الأجهزة الخلوية و غيره من الوسائل في عملية جمع البيانات وحفظها و معالجتها و توزيعها و بثها بسرعة و بدقة كبيرة من اجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرار و حل المشكلات و تحليل البيانات (خضر مصباح إسماعيل طيطي، 2010، ص.22) .

و في مجمل القول فإن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في المكونات المادية والبرامج و شبكات الاتصال و كل ما يلزم للقيام بمعالجة وتخزين وتنظيم وعرض وإرسال و استخراج المعلومات، وذلك بالكفاءة والسرعة والدقة المطلوبة.

2- أهمية تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية: تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة

للمؤسسة الاقتصادية من خلال كونها (M. Reuzeau, 1998, p71) :

-أداة للاتصال داخل المؤسسة: حيث تساعد في التحكم والتنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة.

- أداة لدعم التسيير: باعتبار التسيير مجموعة من النشاطات والقرارات التي ترتبط وتتناسق لتحقيق

أهداف المؤسسة تعتمد على المعلومات المعالجة و المخزنة و المنتجة أحيانا، هذا ما يتطلب تشكيل

نظام للمعلومات.

- أداة لدعم المعرفة الشخصية: تزويد ودعم المعرفة من خلال النظم الخبيرة التي تعتمد على الذكاء

الاصطناعي والنظم التحويرية المدعمة للقرار والقابلة لتطبيق المحاكاة.

- أداة للربط مع المحيط: من خلال ربطها مع مورديها، عملائها، زبائنها، منافسيها.. الخ

3 - مكونات تكنولوجيا المعلومات: مما سبق من التعاريف لتكنولوجيا المعلومات، نستطيع تقسيم

تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث أقسام رئيسية و هي:

أ- تقنيات المعالجة: هي مختلف الوسائل و الآلات التي تقوم بمعالجة البيانات و المعلومات

كالحاسوب ، و الذي هو عبارة عن جهاز إلكتروني صمم لاستقبال الكم الهائل من البيانات ، بشكل

آلي و تخزينها و معالجتها ، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج و معلومات مفيدة يمكن استخدامها

حسب الحاجة وعند الطلب (سليمان مصطفى الدلاهمة ، 2008، ص 330) ، وذلك بموجب أوامر و تعليمات

خاصة يطلق عليها اسم برامج التشغيل حيث يتكون من (مزهر شعبان العاني ، شوقي ناجي ، 2008، ص 132) :

- وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات و البرامج أثناء المعالجة.

- وحدة الخزن الرئيسية : و تقوم بالخزن المؤقت للبيانات و البرامج أثناء المعالجة.

- وحدة الخزن الثانوية : و هي تقوم بخزن البيانات و الأوامر عندما لا تستخدم للمعالجة.

- أجهزة أو أدوات الإدخال : و تقوم بتحويل البيانات و الأوامر للمعالجة في الحاسوب.

- أجهزة أو أدوات الإخراج: و تقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.
- أجهزة الاتصال: و تقوم بالسيطرة على سير المعلومات من و إلى شبكات الاتصال.
- ب- تقنيات التخزين والاسترجاع: و هي جل الوسائل و الأدوات التي يمكن أن تحفظ و تخزن المعلومات مع إمكانية استرجاعها عند الطلب، كالأقراص الصلبة و الأقراص المرنة ، الأقراص المدمجة، الأقراص الضوئية ، البطاقات الذكية، الشريط المغنط،.. Le USB... الخ
- ج- تقنيات الاتصالات: هي الأوعية و الأدوات و الأساليب و الوسائل و التجهيزات المتطورة، و التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات و البيانات من المرسل إلى المستقبل في اقل فترة زمنية و بأقل تكلفة و بدقة أكبر (حسن مكاي، 1998، ص. 43).

4- تأثير تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات:

- من المؤكد أن للتكنولوجيا الحديثة تأثير كبير على عمل نظام المعلومات بصفة عامة، و هذا راجع إلى ما توفره الحواسيب الالكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظام المعلومات المعاصرة، تظهر عبر عدة مزايا نذكر منها (عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين الجنابي، 2008، ص.38):
- ✓ السرعة: الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات و أوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، و خاصة بالنسبة لاسترجاع المعلومات.
 - ✓ الدقة: حيث نجد أن احتمالات الوقوع في الخطأ اكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، و ذلك نتيجة التعب و الاجتهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فان أدائه يكون بنفس القابلية و الدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت العمل و مدته و ظروفه.
 - ✓ توفير الجهود: فالجهد البشري في النظم التقليدية هو اكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات و مصادرها المختلفة و معالجتها

و خزنها و السيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات و المصادر و الاستفادة منها من قبل الباحثين و المستفيدين الآخرين.

✓ **كمية المعلومات** :حجم المعلومات المخزنة بالطرق التقليدية يعتبر محدود مهما كان حجم الإمكانيات، قياسا بالإمكانيات الكبيرة و المتنامية لذاكرة الحواسيب، و وسائط الحفظ و التخزين الالكترونية المساعدة الأخرى.

✓ **الخيارات المتاحة في الاسترجاع** :في النظم المحوسبة تمنح خيارات استرجاع المعلومات أوسع و أفضل منها في النظم التقليدية، فبالإضافة إلي منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف و العنوان و رؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع من خلال تطبيقات تستطيع أن تربط الموضوعات و الواصفات بعضها مع بعض وصولا إلى أدق المعلومات.

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية: رادار المؤسسة

من المتفق عليه في وقتنا الحاضر، أننا نعيش في محيط أنتجته ثورة المعلومات، أصبحت فيه المعلومة المورد الأساسي للمؤسسة، تلعب دورا استراتيجيا في مواجهة هذه الأخيرة للتحديات والمخاطر من جهة و خلق قيمة مضافة لها من جهة ثانية، هذا ما ألزم المؤسسة اليوم إلى تغيير فكرها الاستراتيجي من مجرد انتظار التغيرات التي ستحدث في محيطها إلى التنبؤ و استباق المعرفة بالتغيرات المستقبلية سواء كانت فرص أو تهديدات، من هذا المنطلق تظهر ضرورة مراقبة و رصد و متابعة كل ما يحدث ضمن محيطها سواء الداخلي أو الخارجي، و البحث و التقاط أي إشارة أو معلومة يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف و نشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا، تمنحها القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، هذا ما يدخل ضمن نطاق اليقظة الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم اليقظة :

بالنظر إلى اليقظة كمفهوم ضمن مجال تسيير و إدارة المؤسسات فهو حديث النشأة، مبني على مراقبة و تحليل و تفسير أحداث المحيط، هدفه الأساسي الحصول على المعلومة التي تضيف قيمة للمؤسسة، فتعددت تعاريفها لاختلاطها بمفاهيم أخرى ، و سنحاول في هذه النقطة التعرض إلى بعض التعريفات التي تساعد على توضيح مفهوم اليقظة.

حيث عرفها Jakobiak على أنها عملية تبدأ برصد للمحيط، يتبعها البث الهادف للمعلومات المجمعمة و التي تم تحليلها و معالجتها، بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية.(F. Jakobiak., 1992, p.18).

و تعرف أيضا على أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية (L. Hermel, 2007, p.02) ، و هي كوظيفة ترتبط بتسيير المعلومات، تجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية (B.Pierrette, 1995, P.18).

و وفقا لـ1998AFNOR" اليقظة نشاط مستمر، متكرر إلى حد كبير، تهدف إلى المراقبة أو الرصد النشط للبيئة التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية، الثقافية (P. Gloaguen et all, 2012, p.20.)، لتوقع التغيرات.

أما عند Lesca اليقظة هي عملية إعلامية من خلالها تقوم المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، و الغرض هنا اقتناص الفرص و التقليل من حـالة عدم اليقين (H. Lesca, 1994, p.32.) ، حيث يرى أن اليقظة يجب أن تتمحور حول أربعة مهام هي (L.Hermel, 2010, p.03.) :

➤ مراقبة البيئة الإستراتيجية للمحيط.

➤ الكشف عن المعلومات التي ترتبط بالتغيرات الممكن حدوثها في بيئته (الإشارات الضعيفة).

➤ تحليل و انتقاء المعلومات التي قد تؤثر على وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

➤ ضمان نشر المعلومات المنتقاة للأشخاص المصرح لهم الحصول عليها فقط.

إذن هي العملية التي تسمح بـ (F. jakobiak, 2004, p.335) :

➤ إجراء عمليات مراقبة روتينية للقطاعات التكنولوجية، و للقطاعات السوقية للمنافسين، و من

ثم الاستغلال الراشد للبيانات التي تم النقاطها.

➤ تعلم كيفية جمع و استخدام المعلومات الغير رسمية.

➤ إبراز الجانب الهجومي و البحث عن كيفية اغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي أيضا

و الحاجة إلى الكشف عن المخاطر و التهديدات.

ثانياً - أهمية اليقظة: إن الوعي بأهمية اليقظة شيء حديث نسبياً، فالعولمة والتدفق السريع للمعلومات أدى إلى تسارع التغيرات الاقتصادية، لذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تكون يقظة بفضل هذه الأداة، حيث تسمح اليقظة بمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر لبيئتها، والأهم من ذلك :

✚ الاطلاع على الفرص التي توفرها البيئة وفي الوقت المناسب.

✚ استباق التطورات الحاصلة في البيئة؛

✚ إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.

أما عن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:

✚ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على

التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.

✚ تسمح اليقظة بمرور جيد للمعلومة عبر مختلفا لمستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها

بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

✚ تسمح اليقظة بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

✚ اليقظة أداة إستراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات

و الفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق.

✚ اليقظة أداة للتنافسية تسمح باستباق والتفوق على المنافسين، تستطيع المؤسسة من خلالها

تنمية العديد من المزايا التنافسية فهي تمكن من التحسين المستمر في السلع والخدمات، و من ثم

تحسين علاقاتها مع زبائنها ومورديها.

✚ تساعد في اتخاذ القرار من خلال مساهمتها في تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في

الوقت المناسب.

ثالثا - **سيرورة اليقظة:** يتفق معظم المفكرين على أن سيرورة اليقظة تضم خمس مراحل رئيسية بدءا بتحديد الاحتياجات من المعلومات، يليها البحث وجمع المعلومات، ثم معالجة المعلومات ونشرها و أخيرا و ليس آخر رسملة المعلومات (J.-F. .MIAUX, 2010, p. 16).

1- **المراحل الخمس لعملية اليقظة** (P. Gloaguen et all, 2012, pp.22-21) :

1-1 **تحديد الحاجات و إعداد مخطط اليقظة :** هي العملية التي تهدف إلى تحديد جزء من البيئة و الإشكاليات و القضايا التي يرغب المسؤول أو المنظم وضعها تحت المراقبة خدمة لقضاياه، من خلال ترجمة اشكاليّاته و تساؤلاته في محاور لليقظة، و الهدف من هذه المرحلة هو جعل اليقظة أكثر كفاءة، من خلال التوجيه الأفضل للمسؤولين لالتقاط المعلومات، حيث تظهر البيئة كمجموعة من الجهات الفاعلة (الزبائن والمنافسين، والحكومات، والمؤسسات المالية، على الصعيدين الوطني والدولـــــي الخ)، و هي مرحلة يتم خلالها تحديد ما يلي

: (K. Rasoari, L. Josther, mars 2010, p.14-24)

تحديد قائمة الجهات الفاعلة ذات الصلة:المباشرين أو الغير مباشرين.

تحديد الأهداف ذات الأولوية.

تحديد الموضوعات ذات الصلة.

المواضيع ذات أولوية الاستهداف.

استهداف المعلومات عن كل موضوع ذي أولوية.

1-2 **البحث عن المصادر:** هي مرحلة تحديد نطاق المصادر (الانترنت، الشبكات الاجتماعية،

قواعد البيانات المدفوعة...) تسمح بتحديد، هيكله و تأهيل مصادر المعلومات المتوفرة لاستغلالها

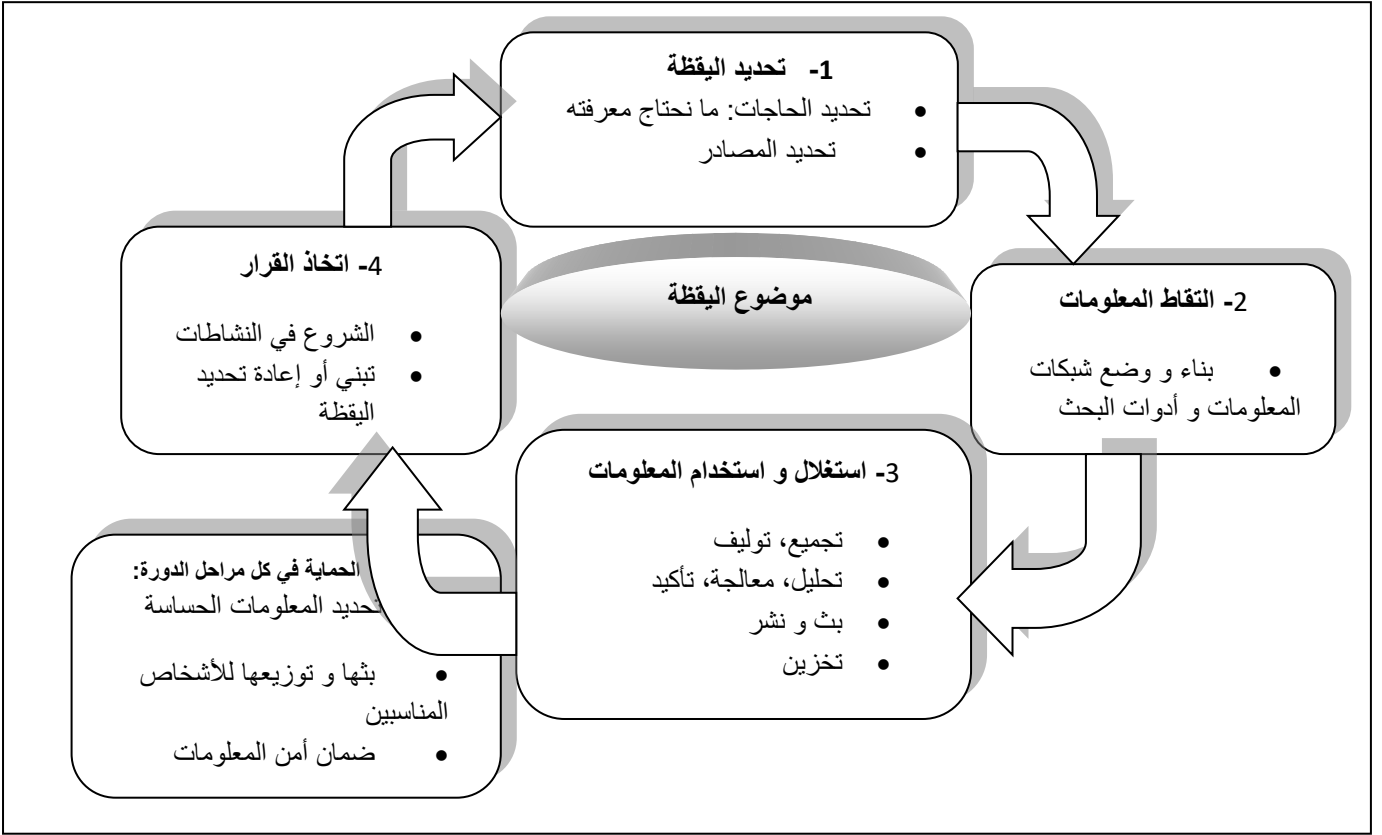
و ترجمتها كأهداف و أبحاث،

1-3- جمع المعلومات: هي العملية التي تمكن المسئول عن اليقظة من جمع المعلومات الدقيقة حيث أن قاعدة الوثائق يمكن إثرائها بوثائق خارجية من مصادر أخرى غير التي تحددت في مرحلة تحديد المصادر، هذه المرحلة يمكن أن تكون يدوية أو آلية تبعا لدرجة التعديل الذي يطرأ على أدوات اليقظة المتاحة بالمؤسسة.

1-4- معالجة، تحليل و استغلال المعلومات: من خلال هذه العمليات يتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تفيد المؤسسة من بين الكم الهائل الذي تم جمعه، حيث يتم قياس المفاهيم و تعيين فئة الفاعلين تبعا لدرجة تأثيرهم، و تعتبر المعلومة الإستراتيجية نتاج لهذه المرحلة.

1-5- بث المعلومة الإستراتيجية: يتم خلالها إرسال المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية إلى المتلقي أو المستخدم، حيث يتم الاعتماد على هذه المعلومات لفهم الوضع الحالي أو المستقبلي و اتخاذ القرارات.

شكل رقم 24: الخطوات الرئيسية لسيرورة اليقظة الإستراتيجية



المصدر: N .Meddah., p.04.

و لقد أضاف بعض الباحثين مرحلة سادسة تلعب دورا مهما في نجاح و استمرارية عملية اليقظة

تتمثل في:

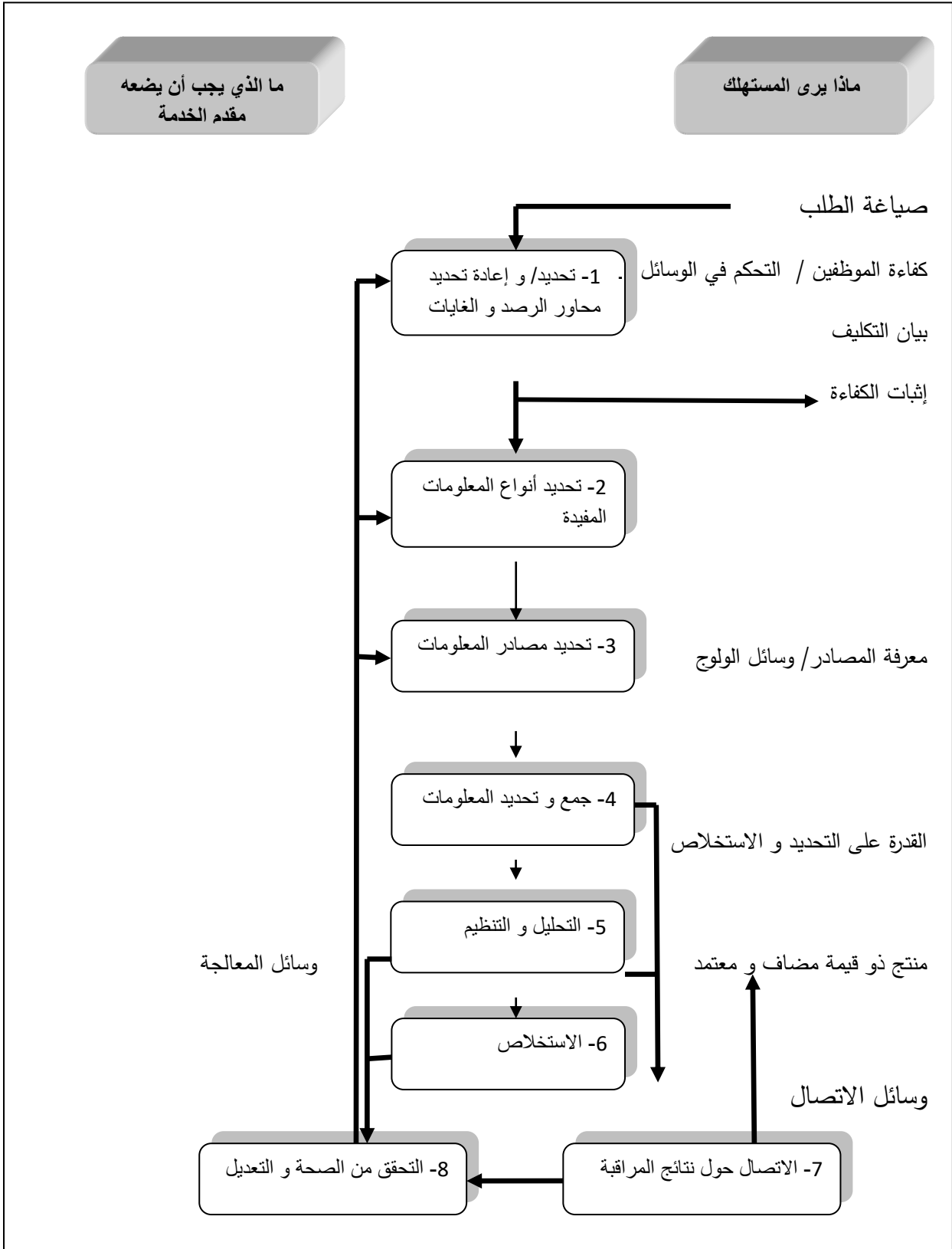
1-6- تقييم و تعديل اليقظة الإستراتيجية: من خلال تقييم النتائج المتحصل عليها و مدى

استجابتها و تحقيقها للأهداف، حيث يمكن من خلالها إعادة تعديل، تعميق أو إعادة توجيه

الوسائل والأهداف الإستراتيجية (M. J. El Qasmi, p.03).

و هناك من حددها في ثمانية مراحل يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: سيرورة اليقظة



المصدر: 1.Hermel, 2010, , p.30.

رابعاً - أنواع اليقظة: اختلف الباحثون في تصنيف اليقظة كل حسب مجال بحثه، فهناك من صنفها حسب عامل الزمن و آخرون قسموها حسب متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

1-أنواع اليقظة حسب محيط نشاطها (P. Gloaguen et all, 2012, pp. 22- 23):

1-1-اليقظة البيئية: يتم خلالها تحديد التغيرات التي تحدث في المجتمع، و التي يحتمل أن تؤثر على النشاط الاقتصادي للمؤسسات، و هذا يعني أنها تشمل البيئة الكلية للمؤسسة و اهتمامها بجميع أبعادها الاجتماعية، الاقتصادية المؤسساتية، التشريعية و القانونية.

1-2-اليقظة التشريعية أو القانونية: تختص بمراقبة التشريعات و تغيراتها في مجال أو نشاط معين، تهتم بالقوانين و المراسيم التي تؤثر مباشرة على حياة المؤسسة، كاللوائح و المعايير الجديدة، حيث أن سرعة تطور القوانين و المعايير سواء على النطاق المحلي أو الدولي يجعل من هذا النوع من اليقظة من أهم أنواع اليقظة بالمؤسسات.

1-3-اليقظة التجارية / السوقية: تشمل عملية مراقبة و رصد و تحليل السوق (العرض، الطلب، المنافسة، التوزيع،...) و توقع التوجهات الجديدة للسوق و عادات المستهلكين (A. Pelletier. P.Cuenot,2013, p.06)، و غالبا ما ترتبط بإطلاق منتجات جديدة و الكشف عن أسواق جديدة، من خلال دراسات كمية و نوعية للسوق، مراقبة العملاء و الموردين والموزعين من جهة و مراقبة المنافسين الحاليين و المحتملين للمؤسسة في أساليب إنتاجهم، البيع، أبحاثهم و تطوراتهم من جهة ثانية، وتسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة، و كذا قدرتهم على الدفع، وبما أن المؤسسة

تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواق أو قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، إذ أن الرؤية الجيدة للسوق تسمح للمؤسسة بضبط سياستها التنموية من خلال النشاطات التكتيكية و الإستراتيجية (Agence de Développement du Val de Marne - décembre 2005)، و في هذا السياق يمكن القول أن اليقظة التجارية يركز اهتمامها على مجالين أساسيين هما:

أ- **الزبائن:** يشكل الزبون بالنسبة للمؤسسات رقم أعمال مهم ، فهو المؤثر الأول على وجودها، حيث يمكن القول أن وجود زبون يعني وجود مؤسسة و منتج ، بالمقابل عدم وجود زبون يعني بصفة حتمية لا سبب لوجود منتج أو مؤسسة، وينصب اهتـمـام اليقظة حول الزبائن (A. PATAYRON., 1994, P 24) على:

➤ معرفة الحاجيات والرغبات : هنا المؤسسات تعمل جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) و العمل على إشباعها، بل تسعى إلى أبعد من ذلك من خلال توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.

➤ قياس عدم الرضا : هنا يتوجب على المؤسسة قياس مدى رضا زبائنها باستمرار ولو كان مجملهم راضين على منتجها، بالمقابل يتوجب عليها عدم إغفال أو إهمال الغير الراضين، ول وكانوا يمثلون نسبة قليلة، من خلال الاهتمام بملاحظاتهم وآراءهم و الاستماع لهم، و البحث عن أسباب عدم الرضا، وأخذها بعين الاعتبار و التعامل معها بجدية بهدف تحسين جودة المنتج، و كسب ولائهم.

➤ تحديد قدرة الزبائن على السداد : الهدف الأساسي من هذه العملية هو تجنب الوقوع في مشاكل مع الزبون و توتر العلاقة بينه و بين المؤسسة و الذي سيؤثر بالسلب على هذه الأخيرة، لذا فإن المؤسسات تقوم بالبحث عن الوسائل والطرق التي يعتمد عليها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن

فاليقظة التكنولوجية هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، ضمن مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.

1-5- يقظة الصورة: تسمح بقياس تأثير الحملات الاتصالية، رضا العملاء و الوعي بعلامة تجارية، منتج، خدمة أو شخصية، تهدف بالنسبة للمؤسسة إلى مراقبة سمعتها الكترونيا من خلال كونها أكثر انتباها للأخبار الآنية التي يمكن أن تؤثر على سمعتها .

1-6- اليقظة المالية و المحاسبية: تسمح للمؤسسة من خلال حساباتها السنوية، بتحديد نقاط ضعفها و فرص التنمية. هذا ما يسمح لها بتغطية المخاطر المحتملة من خلال الإجراءات الأمنية و تطوير قطاعها.

1-7- اليقظة الاجتماعية: تهتم بالعوامل الثقافية والسياسية والاجتماعية، التاريخية، الجمهور، البيئة التنظيمية (Cigref, mars 2003, p.19).

1-8- اليقظة السياسية/ المؤسساتية: تتمثل في مراقبة شبكات السلطة في المؤسسات العامة التي تمكنها من كشف المحاورين للتأثير عليهم و الدفاع عن موقفها من خلال المعايير القانونية أو التقنية (A. Pelletier, P. Cuénot, 2013, p.06).

1-9- اليقظة التنافسية: مراقبة أو رصد الموقع الحالي و المستقبلي للمنافسين المباشرين و الغير مباشرين، للتمكن من تقييم إستراتيجية المؤسسة (A. Pelletier, P. Cuenot, 2013, p.07)، تقوم على متابعة (بومدين يوسف، 2010) :

✚ استراتيجيات المنافسين.

✚ سياساتهم التسعيرية.

✚ منتجاتهم و خدماتهم الجديدة.

✚ نتائجهم المالية.

✚ التوظيفات التي يقومون بها.

✚ زبائنهم و عقودهم الجديدة .

✚ اتصالاتهم أو مقالاتهم التي تنشر في الجرائد.

✚ اتفاقيات الشراكة ، عمليات الشراء و البيع.

✚ دخول منافسين جدد أو محتملين.

تسمح هذه اليقظة بتحديد الاتجاه التجاري للمؤسسة و تحديد المنافسين الأكثر تهديدا لها، تمكنها من وضع إستراتيجية فعالة تتلاءم و الوضع الحالي و المحتمل.

1-10-اليقظة الإستراتيجية: اشمل المراحل المعتادة لدورة الاستعلامات، من خلال التعبير عن

الاحتياجات، اكتساب المعلومات، ونشرها واستخدامها لأغراض إستراتيجية، يتم تحديدها حسب

Lesca (2003) وفق أربع مراحل: الاستهداف، التتبع، الحركة والعمل (M. Hardy, S. Agostinelli

.(2008, p02

وتتميز بالطابع الاستباقي، تسمح للإدارة العامة للمؤسسة بوضع رؤية تنموية من خلال منحها

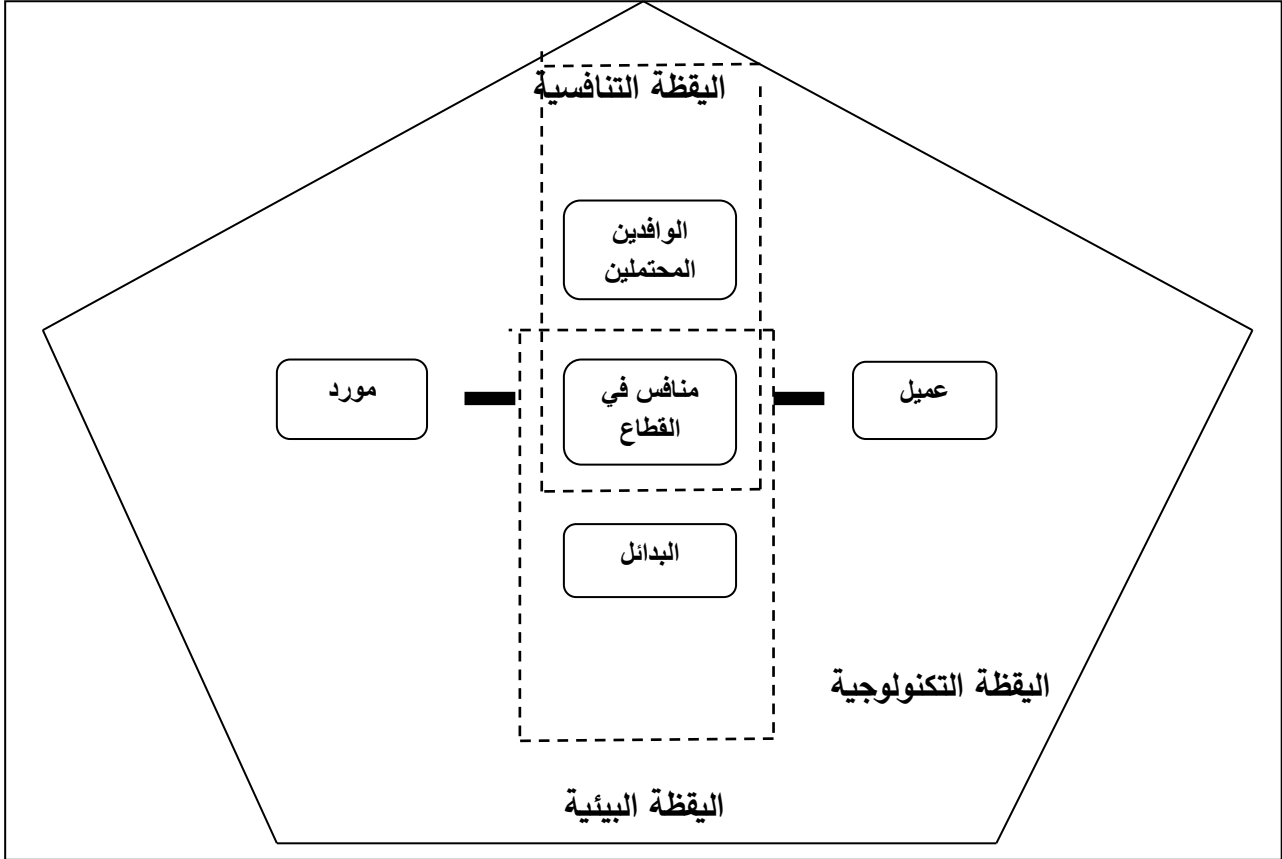
و تزويدها بالمعلومات عن تغير اتجاهات البيئة، حيث تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى التنسيق بين

مختلف أنواع اليقظة (D. Meingan, I. Lebo, 2004, p.10)، فهي وظيفة تنظيمية تمارس على مستوى

اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، هدفها مراقبة المحيط من اجل توضيح و توجيه النشاط

(D. Confland, mai 1992).

الشكل رقم 26: مستويات ممارسة اليقظة الإستراتيجية



المصدر: L. Hermel, 2010, , p.08.

و ضمن هذا السياق تعبر اليقظة الإستراتيجية عن سيرورة جماعية مستمرة، يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بتعقب و استعمال معلومات استباقية تخص التغيرات المحتملة الممكن حدوثها في محيطها الخارجي، لخلق فرص عمل و التقليل من المخاطر بصفة عامة، و الهدف منها هو اتخاذ القرار في الوقت المناسب (H. LESCA, 1997 p.27)، و دائما و ضمن مفهوم السيرورة فهي تمثل سيرورة إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع و الإصغاء إلى محيطها بهدف فتح نوافذ فرص و الحد من عدم

اليقين (H. Lesca ,mai 1994 p.32).

إن حالة اليقظة الإستراتيجية تسمح بتنظيم يقظة حقيقية على جميع مستويات النشاط، أخذ حصص في السوق، والتكيف مع هيكل المؤسسة، وإتقان لسيرورة مستمرة لتنمية الموارد البشرية وتكنولوجيات المؤسسة وهي القدرة على رد فعل ثلاثي الأبعاد: المباشر أي التأثير على الوضع، والغير مباشر أي العمل على النظام، و أخيرا التوقع أي العمل على السياق (B. Nadoulek,1988).

حيث يشير (H. Lesca, Avril 1992) إلى أنها مصطلح عام يشير إلى واحد من ثلاثة تدفقات رئيسية للمعلومات بالمؤسسة: تدفق المعلومات الموجهة من البيئة الخارجية إلى داخل المؤسسة الهدف منها إعلام مسؤوليها حول التغييرات التي تحدث في البيئة، دورها مماثل لرادار السفينة.

و عليه فمن المستحيل فصل كل يقظة عن أخرى داخل المؤسسة لارتباطها ببعضها البعض، حيث أن كل نوع له جانب يخدم نوع آخر من اليقظة هذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 07: ترابط أنواع اليقظة

أنواع اليقظة	محور المراقبة	المقاييس الرئيسية	
اليقظة التكنولوجية	الانجازات العلمية		
	المواد		
	نظم المعلومات		
	التكنولوجيا		
	المنتجات	وظيفة الخدمة الرئيسية	
		وظيفة الخدمة التكميلية	
		وظائف التوقع	
		الأداء	
		مقاومة العراقيل	
اليقظة التنافسية	العمليات		
	الإستراتيجية الاقتصادية	إستراتيجية/ سياسة الاستثمار	
		الصحة الاقتصادية	
		عراقيل الخروج من مجال النشاط	
		عراقيل الدخول إلى مجال النشاط	
		مجال الرد لمواجهة الوافدين الجدد	
السياسة التجارية/ الأسعار المعتمدة			
اليقظة التجارية	العملاء المشتركين	نمو مجال النشاط	
		تطور حصص أسواق النشاط	
	العملاء الأسواق	تطور احتياجات العملاء على المدى البعيد	
		العلاقة عميل/ مؤسسة	
		ملائمة العملاء	
	الموردين	المنتجات الجديدة	
		العلاقة موردين/ مؤسسة	
		القدرة على التوريد و التوريد بأقل ثمن	
	العمالة	تطور عرض المهارات الجديدة	
		تنظيم سوق العمل	
		تكلفة اليد العاملة	
	اليقظة البيئية	اجتماعية/ سياسية/ ثقافية/ البيئة الاقتصادية العامة/.. الخ	

المصدر: L. Hermel, 2010, p.13.

2-أنواع اليقظة حسب عامل الزمن: تقسم اليقظة حسب الحالات الزمنية إلى أربعة

أنواع.(J.-F.Miaux, 2010, p 17-18) :

1-2-اليقظة الدائمة: يمكن القول أنها يقظة مستمرة في كل وقت، تعمل عمل الرادار، تمنح المؤسسة

قدرة استباق الأحداث من خلال التقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار المبكرة في المحيط.

2-2-اليقظة الدورية: ضمن فترات زمنية محددة منتظمة من خلال رصد منتظم للهدف، تختلف

حسب الهدف، ودورية مصادر المعلومات، وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات

والمجلات، أو المنشورات المتخصصة.

2-3-اليقظة الموسمية: هي مراقبة منظمة للمواقع المستهدفة، وفي هذه الحالة يجب أن تكون

المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوماً.

2-4-اليقظة المنتظمة الدقيقة: هي مراقبة وتحليل الهدف في وقت معين ضمن سياق معين.

و هناك تصنيف آخر لليقظة و يعتبر أساس كل التصنيفات داخل المؤسسة، من خلاله تظهر جل

أنواع اليقظة و يتمثل في.(L. Hermel, 2010,p.16-17) :

➤ اليقظة السلبية: هي يقظة يومية للبحث و التقاط معلومات عامة غير محددة، أي أنها لا تختص

بنوع محدد من اليقظة، بغرض الاستماع للمحيط من خلال مصادر معلومات كالصحافة

و المؤتمرات، المقابلات....، و ما يلزم لتحقيق يقظة سلبية فعالة هو تحديد أهدافها باجتناب

السرية و الاتصال حول هذه الأهداف داخل المؤسسة و جعل جميع أفراد المؤسسة معنيون بها.

➤ اليقظة النشطة: هي اليقظة الفعالة أو الموجهة، هدفها البحث عن المعلومات المحددة و الدقيقة، إذ

أنه و من خلال هذا النوع من اليقظة، المؤسسة تعي جيدا عن ماذا تبحث، توكل مهمتها إلى

أخصائيين بغرض الكشف المبكر عن التهديدات لتجنبها و الفرص لاستغلالها.

خامسا - خصائص اليقظة الإستراتيجية، آليات عملها وعناصرها:

1- خصائص اليقظة الإستراتيجية:

إن أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة تظهر من خلال الخصائص التي تميزها و التي ينعكس تأثيرها على مدى تحقيق اليقظة الإستراتيجية لأهداف المؤسسة، حيث تظهر هذه الخصائص أو المميزات في (H. Lesca, 1997, p.2-5) :

✚ **كون اليقظة إستراتيجية:** من خلال ما تقدمه من معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات الطابع

المستقبلي تساعد في تطور المؤسسة في بيئة اجتماعية و اقتصادية متغيرة.

✚ **التنصت المسبق:** الاستماع المسبق لمحيطها ، بغرض الوصول أو بالأحرى الحصول على

معلومات استباقية تخص المستقبل (إشارات الإنذار المبكر)، تمنح صناع القرار بالمؤسسة القدرة على اتخاذ القرار و التي تظهر نتائجه على المدى البعيد .

✚ **الذكاء الجماعي:** مبنية على ثقافة المشاركة الجماعية للأفراد من خلال الاتصال و التفاعل

لتحقيق أهداف المؤسسة، فوضع جهاز يقظة إستراتيجية يستدعي إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة مبني على تكامل عمل مختلف أفراد المؤسسة كل حسب نشاطه و كفاءته لتحقيق أهدافها.

✚ **البيئة:** بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تؤثر فيها و تتأثر بها من العديد من الجوانب سواء

كانت اقتصادية، ثقافية - اجتماعية، سياسية و تكنولوجية، لذا كانت البيئة من مستهدفات اليقظة الإستراتيجية.

✚ الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات لإشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع، كون المعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، ل تصف الأحداث التي سبق وقوعها و لكنها تسمح بصباغة الفرضيات و إنشاء رؤية تطوعية إرادية.

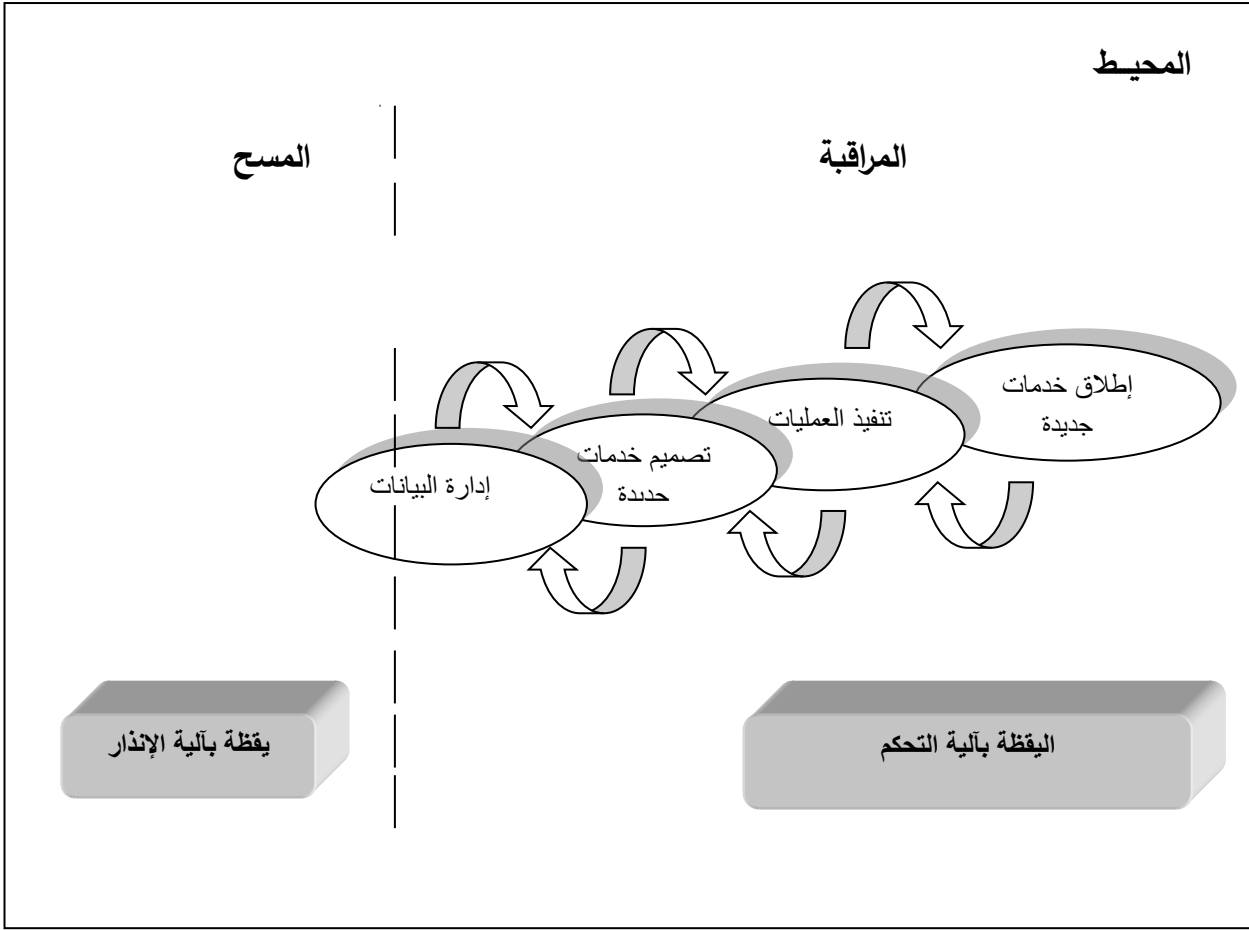
✚ الصفة التطوعية: لا تقتصر اليقظة الإستراتيجية على المتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، بل تتعدى ذلك لتعتبر تطوعية، من خلال التوجه نحو المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد بالموازاة مع تنشيط كل الحواس، و إن استلزم الأمر أحيانا التحري عن المعلومات.

2- آلية عمل اليقظة الإستراتيجية: يمكن أن تعمل وفق آليتين، الأولى آلية الأمر أو التحكم و الثانية آلية الإنذار (H.LESCA, 1997 p.27).

✚ آلية الأمر أو التحكم (commande): تعني عملية البحث النشط عن معلومة اليقظة الإستراتيجية بأمر مستعجل و سريع من المسئول أو الهيئات العليا للمؤسسة، و التي تعبر عن حاجة معينة للمعلومات و تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل..

✚ آلية الإنذار (Alerte): تعني أن البحث الفعال عن المعلومة مستمر من طرف أشخاص معينين يطلق عليهم المتعقبون، حيث يندرون المسئولين أو الهيئات العليا بالمؤسسة أو أشخاص معينين بالمعلومات التي يرونها مهمة رغم عدم طلبها من المسئولين، حيث المبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية، إن هاذين المستويين من اليقظة (التحكم و الإنذار) يمكن أن يتواجدا معا ليشكلا سلسلة متكاملة.

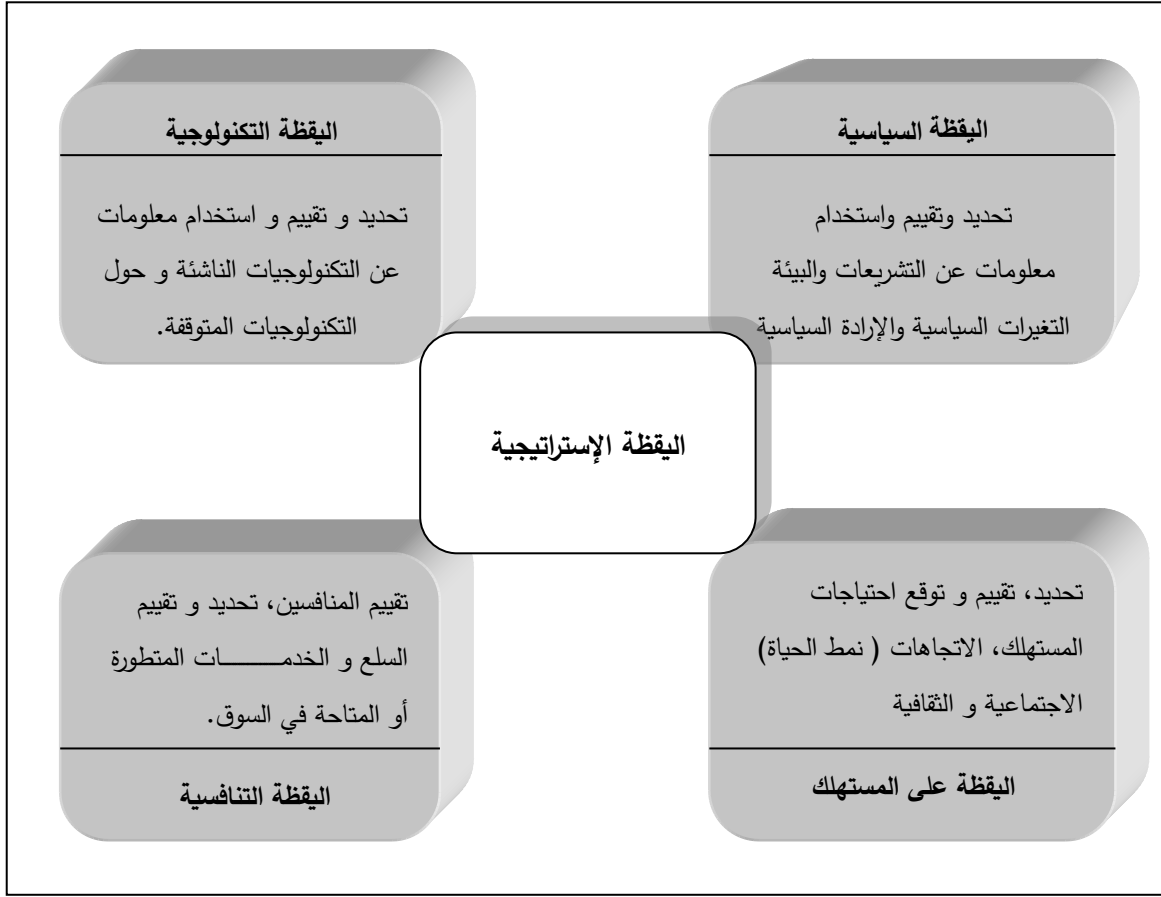
الشكل رقم 27: تسلسل آليات عمل اليقظة



المصدر: S. A. Gozim, p.12.

3- عناصر اليقظة الإستراتيجية: تستخدم اليقظة الإستراتيجية الإشارات الضعيفة من البيئات المختلفة (العلمية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية) على وجه التحديد، حيث توفر الأساليب والعمليات والأنظمة التنظيمية للأنشطة، لتحديد وتقييم واتخاذ القرارات في تسيير المؤسسات.

الشكل رقم 28 : العناصر الأساسية لليقظة الإستراتيجية



المصدر: R. Rohrbeck, 6-9 Juin 2007, p. 06.

سادسا - معلومات و وسائل اليقظة الإستراتيجية:

1- **معلومات اليقظة الإستراتيجية:** يعتبر تحصيل المعلومات التي تفيد المؤسسة والتي تسمح لها بالتعرف على ما يحدث في محيطها الخارجي و أهم تغيراته الآنية و توقع المستقبلية، و هو هدف اليقظة الإستراتيجية إن لم نقل أنها أساس و جود اليقظة في حد ذاتها، من أجل اتخاذ القرارات الضرورية لتفادي الأخطار و الأزمات التي يمكن الوقوع فيها، و استغلال الفرص المتاحة، من هذا المنطلق فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية تمتاز بالخصوصية و عليه يمكن تحديد أنواع المعلومات

(حسن علي الزغيبي، 2005، ص.04) كالاتي:

1-1- معلومات التحكم: تنتجها المؤسسة، تظم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكننا لمنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات، و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، حيث يمكن اعتبارها معلومات داعمة فقط.

1-2- معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعلاء والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

1-3- إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) : وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، و إنما تُنبئُ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

1-3-1- مميزات إشارات الإنذار المبكرة: إن ما يجعل إشارات الإنذار المبكرة مميزة كونها (بلعوز بن علي، فلاق صليحة، ص. 04):

نوعية: أغلبية معلومات اليقظة الإستراتيجية نوعية، تخص الأحداث التي من الممكن أن تقع و التي ليست موضوع التقارير المحاسبية، حيث لا يمكنها أن تمثل فقط أرقاما تبين الماضي.

✚ **جزئية:** معلومات منتقاة، مجمعة، مفسرة و تمت المصادقة عليها، و تعتبر كل معلومة تافهة

و مشتبه فيها، لكنها قريبة و مرتبطة بالمعلومات الأخرى، و تأخذ تدرجيا معنى و تفسيراً.

✚ **ناقصة:** بالأخذ بطبيعة هذه الإشارات، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها في الوقت

المناسب، تعتبر إشارات الإنذار المبكرة هي معلومات ناقصة حتماً، و هذا لا يمنع من

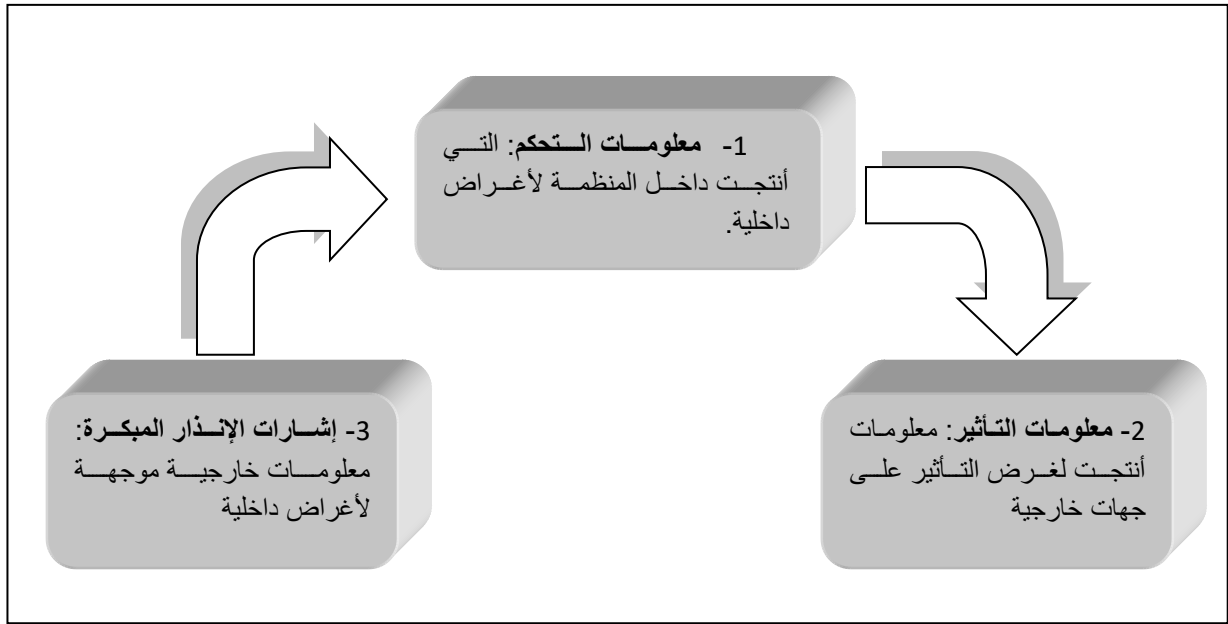
استغلالها بطريقة مريحة، للذهاب إلى أبعد نقطة و ذلك بإعطائها تفسير و معنى.

✚ **غامضة:** في مجمل الحالات تفتقر إشارات الإنذار المبكرة للدقة المرجوة، و بالتالي يجب

الأخذ بعين الاعتبار هذا الغموض عند اختيار الدعائم التي تستعمل لنشر المعلومات.

و الشكل التالي يجمع و يوضح هذه الأنواع الثلاث:

الشكل رقم 29: أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية



المصدر: حسن علي الزغبى، 2005، ص.05.

2- وسائل اليقظة الإستراتيجية: تتمثل أهم وسائل اليقظة فيما يلي :

2-1- القياس المقارن أو المقارنة المرجعية Benchmarking:

يعرف KEARNS David القياس المقارن، على أنه سيرورة تقييم مستمرة لمنتجات المؤسسة، خدماتها، عملياتها مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات الرائدة، في حين أعطى Camp Robert تعريفاً عملياً أكثر وهو البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط محدد، تسمح بضمان التفوق (F. JAKOBIAK., 2001, p213).

فالباشاركينغ هو سيرورة تنظيمية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي

إلى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات التي تُستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى (مرسي نبيل خليل، 1998، ص169).

فمن حيث أنها عملية مستمرة فإنها تتضمن ما يلي (حوري زهية، ماي 2011، ص11-12):

➤ مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات في أي مجال وفي أية دولة.

➤ مقارنة أداء العمليات المختلفة في المؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات المماثلة

بهدف الوصول إلى أحسن النتائج.

➤ مقارنة الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها المنافسون.

➤ مقارنة الأساليب المختلفة لتحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والأكثر مناسبة

للتطبيق.

➤ تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والتكيف مع هذه الاتجاهات.

➤ مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

ويعتبر القياس المقارن طريقة تنافسية، يبرز دورها من خلال إدراك المؤسسة أن هناك فجوة

بينها وبين غيرها من المؤسسات المنافسة، هذه الفجوة قد تكون فرصة يجب اكتشافها أو تهديداً

يجب تجنبه، وعليه يجب معرفة المزيد عنا لتكنولوجيا المستعملة في هذا المجال من قبل

المنافسين ومقارنتها مع تلك المستعملة في المؤسسة.

2-1-1- أنواع البانشماركينغ (J. Brillman, 1996, pp 235-236) :

✚ البانشماركينغ الداخلي : يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المؤسسة

نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول...الخ)، يعود بفائدة على المؤسسة و ما يميزه هو سهولة وضع سيرورة له.

✚ البانشماركينغ التنافسي: وهي عملية مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتجات

والمناهج و السيرورات..الخ، وضمن هذه المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للآخر إلا فيما يتعلق بالسيرورات الغير الإستراتيجية أو التي لا تكون في محور تنافسياتها، و لأبد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة هنا هي تحقيق شراكة مع منافس.

-البانشماركينغ الوظيفي: تعني مقارنة خاصة بالوظائف المتشابهة بين المؤسسات الغير متنافسة في

نفس قطاع النشاط، من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة التي تخدم مصالح المؤسسة.

-البانشماركينغ العام: كلمة عام تعني الشمولية أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول

سيرورات أو مناهج العمل، ويمكن القول أنها الطريقة الأكثر إنتاجية من خلال إمكانية تحقيقها لفائدة عالية نسبيا مقارنة بأنواع البانشماركينغ الأخرى..

ويتم البانشماركينغ (المقارنة مع أفضل الممارسات) وفق منهجية محددة، فبعد تحديد الغرض والمعيار

الذي سيقاس على أساسه أداء المؤسسة يتم اختيار النظير (المؤسسة الأخرى)، وتعيين فريق عمل ثم

ترسل استمارة المقارنة إلى المؤسسة النظيرة أو من خلال تنظيم زيارة له.

2-2-الانترنت احدث وسائل اليقظة: تعد الانترنت اليوم مصدر متميز للمعلومات وأفضل

الوسائل و أنجعها، و ذلك من خلال القدرة الفائقة التي تمنحها للحصول واستغلال كم هائل من

المعلومات، مع إمكانية نشرها على نطاق واسع بتكلفة منخفضة. هذا ما يجعلها تمثل حالياً أهم وسيلة

من وسائل اليقظة من خلال (F. Martinet, A. Monteau , 2008, p 02):

✚ 10 إلى % 41 من المعلومات متاحة للعلن، سهلة الوصول ومجانية.

✚ تحتوي على كم هائل من المعلومات تخص مختلف المجالات.

✚ أغلب المعلومات المتاحة حديثة.

✚ المعلومات متاحة على صيغة الكترونية و بالتالي جاهزة للاستغلال (التحليل، التخزين ومن ثم

النشر).

✚ حجم المعلومات المتاحة وكذا تعدد مصادرها يسمح بالتأكد من صحتها.

تقريباً كل أنواع المعلومات يتم الوصول إليها بسهولة عبر شبكة الانترنت، لكن المعلومات المهمة والحاسمة بالنسبة للمؤسسة لا تكون منظمة أو مراجعة، ولكن تكون صعبة الكشف على شكل إشارات ضعيفة، وكلما كانت الإشارة استباقية كلما كانت شدتها ضعيفة وكانت قيمتها كبيرة بالنسبة للمؤسسة. فالإشارات الضعيفة لا يمكن استغلالها بصفة مباشرة، ولكنها تسمح بالكشف عن الاتجاهات وتقدم معلومات ذات قيمة استباقية عالية.

إن ما يجعل شبكة الانترنت من أهم مصادر المعلومات هو ما تقدمه من خدمات متعددة ومفيدة

لمستعملها، وتتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية (الإدارة العامة، 2001، ص699) :

✚ البريد الإلكتروني: يعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية

الموجودة عليها، و هو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة و درجة عالية وتكلفة

زهيدة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصاً أو صوراً، وكذا إرسال الرسالة نفسها

لأكثر من مستخدم في وقت واحد.

✚ **فرق الأخبار:** و هي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية و الثقافية والترفيهية والاقتصادية، وهي تقدم المعلومات والنصائح والإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.

✚ **بروتوكول نقل الملفات:** و هي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها و المنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول مثل شبكة الانترنت، بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الالكتروني عن نقلها، ويمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور والصوت والفيديو.

✚ **التحاور الآني:** و تتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.

سابعا- وظائف اليقظة:

اقترح Cohen Corine خمس وظائف وأهداف لليقظة (J.-F. Miaux, 2010, p 19-20):

1- الوظيفة الاستباقية:

استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة، يعتبر من أهم ما تسعى اليقظة للكشف عنه، حيث أن مصادر التهديدات كثيرة ومتنوعة، قد تكون داخلية من خلال تقادم تراثها الغير مادي، كما قد تكون خارجية أين يمكن أن يشكل المنافسون أو التشريعات الجديدة أوكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة مصدر للتهديدات، أما الفرص فقد تظهر مثلاً من خلال إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة، طرق إنتاج جديدة، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى أفضل استباق للتهديدات لتجنبها قبل وقوعها، وكذا للفرص لاستغلالها، و من هذا المنطلق فهي تمكن من تحقيق استجابة أفضل، وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات.

2- الوظيفة الإعلامية:

إن تقديم المعلومات هي وظيفة اليقظة الأساسية، حيث يجب أن تكون معلومات ملائمة و تلبية احتياجات المؤسسة، يمكن أن تكون معلومات خاصة بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسون، كما قد تكون معلومات عن القوانين و التشريعات، فالهدف من الوظيفة الإعلامية هو تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات تسمح بالحصول على أفضل فهم للبيئة، ودراسة أفضل لخطط و نوايا المنافسين، وتقلل من حالة عدم التأكد و اليقين في اتخاذ القرار.

3- الوظيفة التحليلية والتركيبية:

دائما و أبدا محور عمل اليقظة هي المعلومات، من هنا فإن الوظيفة الثالثة لليقظة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص المعلومات الأنسب و الأنفع ذات القيمة المضافة، ومن ثم عملية التركيب التي بدورها تكمل عملية التحليل، ذلك لأن التركيب يسمح بوصل المعلومات الغير متجانسة و إعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى، و التي تلبية احتياجات طالبي المعلومات، مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

4- وظيفة التشكيل (التنسيق):

هي وظيفة تنسيق المعلومات و تحليلها وتولييفها، حيث يخضع تنسيق المعلومات إلى بعض المعايير الضرورية، والهدف هنا هو نشر المعرفة في شكل مفهوم لدى صناع القرار و ضمان التوافق بينهم.

5- وظيفة الاتصال:

تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي تم جمعها، تحليلها، معالجتها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها في الوقت المناسب، و هذا من خلال تنشيط الشبكات الداخلية لأجل تقاسم و تبادل للمعلومات من خلال الاستغلال الأمثل لما تمنحه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

ثامنا- أعوان و فاعلوا اليقظة الإستراتيجية (M. Guechtouli, 2014, p.04) :

تصنف الجهات الفاعلة ضمن سيرورة اليقظة الإستراتيجية من خلال نشاطهم و الأدوار التي يلعبونها، حيث يمكن تحديد ثلاث فئات من الجهات الفاعلة حسب (Amos et sahabi 2005) و هم:

1- **مسؤول عملية اليقظة:** يعتبر هذا العون ممثلا رئيسيا في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسيس وتوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف هذه الأخيرة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لاستمرار عملية جمع المعلومات، و يشترط أن يكون هذا العون قادرا على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيهها لتحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار و تقييم مدى فعالية اليقظة.

2- الملاحظون (المراقبون أو المستشعرون)

يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة، و يعتبر دورهم مكملا لدور الخبراء .

3- الخبراء : Les experts

إذا لم يكن الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة، أو في حالة ما إذا كانت المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها، ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة، وتكون له قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها، وتجدر الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة كما قد يكون من خارجها.

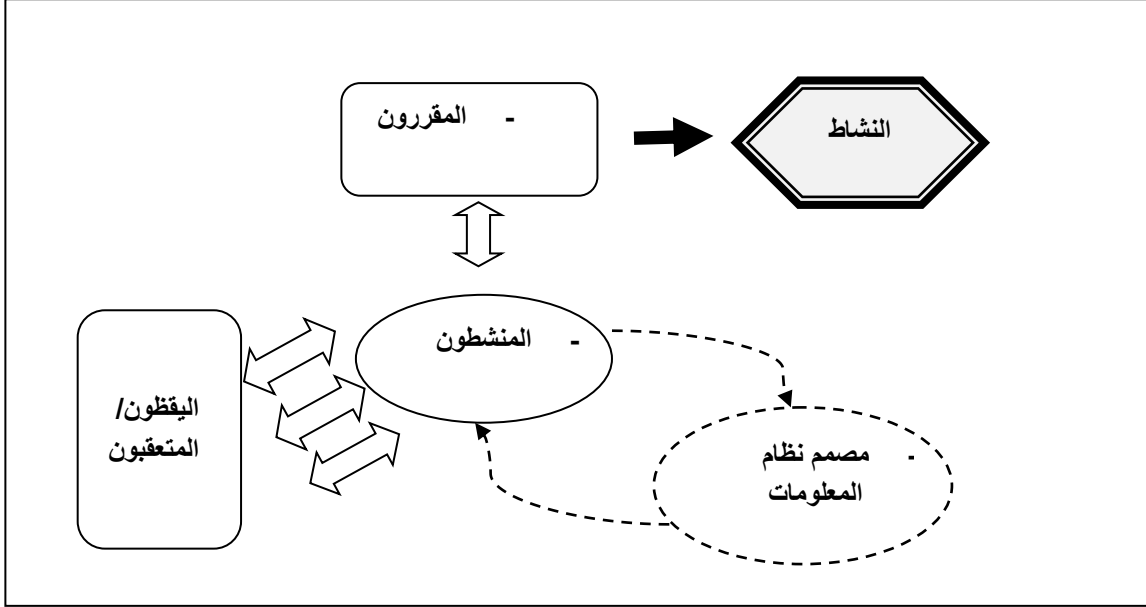
جدول رقم 08: المستهدفين من الخبراء حسب أنواع اليقظة

نوع اليقظة	أمثلة عن الخبراء
يقظة البيئة الإستراتيجية	السلطات لعمومية، مستشارين في الإستراتيجية،.....
اليقظة القانونية	السلطات العمومية، هيئات وضع المعايير، محامون، محاسبين خبراء، موثقون....
اليقظة التجارية	غرف التجارة و الصناعة، غرف الحرف، منظمات مهنية.....
اليقظة التكنولوجية	شبكات الاستشارة، ملحقين علميين و تقنيين، أقطاب المنافسة.....
يقظة الصورة	خبراء في الاتصال و السمعة الالكترونية، مستشارين ثقافيين.....
اليقظة المحاسبية و المالية	محاسبين خبراء، مفتشي المالية، منظمات تسيير معتمدة،.....

المصدر: P. Gloaguen et all, 2012, p.23

إن استخدام الوسائل المادية ضمن سيرورة اليقظة الإستراتيجية كالصحافة، الإنترنت، والشبكات الاجتماعية، البرامج الخاصة باليقظة أو حتى مكاتب خاصة بالذكاء الاقتصادي كوسائل مهمة لجمع المعلومات، لا يعني إغفال الشبكات البشرية التي لديها العديد من الخبراء يؤثرون على سيرورة اليقظة بصفة عامة.

الشكل رقم 30 : مختلف أعوان نظام اليقظة الإستراتيجية



المصدر: M. Guechtouli, 2014, p.07.

ثامنا: تنظيم و هيكلة اليقظة داخل المؤسسة:

1- تنظيم اليقظة داخل المؤسسة: إن وضع إستراتيجية للمؤسسة أساسه اختيار مجالات النشاط

التي قررت أن تكون المؤسسة حاضرة بها في السوق، وأن تخصص الموارد اللازمة لذلك بصورة

تسمح لها بأن تحافظ على مكانتها وتطورها، و هناك مستويان من الإستراتيجية

هما الإستراتيجية الشاملة والإستراتيجية التنافسية (L. Hermel, 2010, P.03):

➡ الإستراتيجية العامة (الشاملة) للمؤسسة تتطلب البحث عن المعلومات المتعلقة بتطور المحيط

الذي تنشط فيه، وتحليل مختلف القطاعات، هذا التحليل يسمح للمؤسسة لإدارة أفضل لمحفظه

أعمالها و مصالحها، وذلك بأخذ قرار الاستقرار و الاستثمار في قطاع ما، أو الانسحاب من قطاع

آخر

الإستراتيجية التنافسية: في داخل كل مجال من مجالات الأنشطة الإستراتيجية والمحددة،

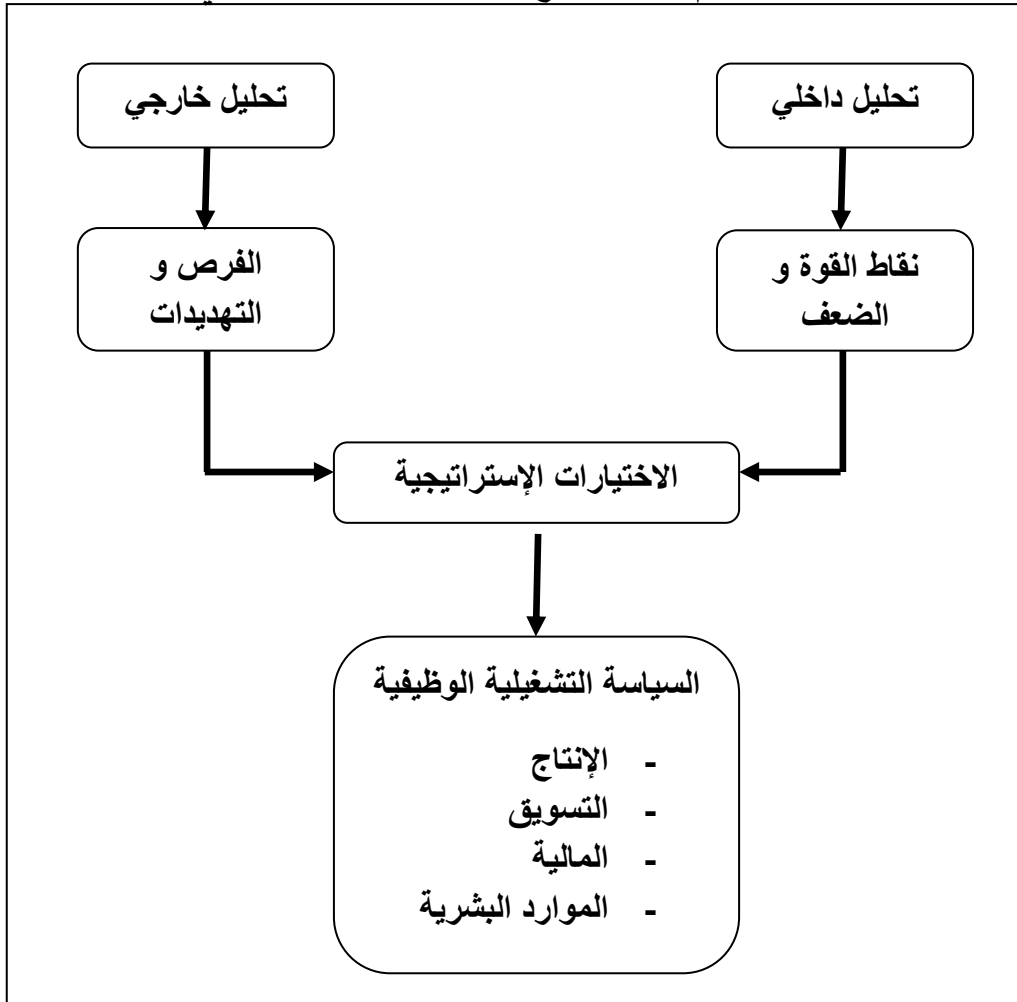
تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية تنافسية تسمح لها بمواجهة منافسيها.

حيث أن هناك العديد من نماذج التحليل الاستراتيجي، و التي تسمح بهيكله جيدة لليقظة

الإستراتيجية التي تفيد أو تخدم إستراتيجية المؤسسة بصفة عامة، و يعتبر نموذج LCAG (الشكل

رقم30) واحد من أفضل النماذج قدمه أربعة باحثين من مدرسة هارفارد للأعمال.

الشكل رقم.31 : نموذج LCAG للتحليل الاستراتيجي



المصدر: L. Hermel, 2010, p.04

هذا النموذج يسلط الضوء على الحاجة إلى:

- تحليل داخلي لتحديد نقاط القوة والضعف للشركة.

- التحليل الخارجي لتحديد التهديدات والفرص للبيئة.

فالمؤسسة التي تتوجه إلى تبني نظام يقظة استراتيجي لابد و أن تكون قد قامت بتدقيق شامل حول الوجود الفعلي لعملية الجمع، المعالجة، التحليل و النشر للمعلومات بالموازاة مع تحقيق ثقافة خاصة بها، و ضمن سياق الثقافة فإن المؤسسة مجبرة على المفاضلة بين نظامين إما نظام يقظة مركزي أو نظام يقظة لا مركزي (L. Hermel, 2010, p.18).

✚ الهيكلية المركزية (نظام اليقظة المركزي): حيث تشكل خلية مركزية للمعلومات تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها و معالجتها و نشرها من طرف أفراد معينين في الوقت المناسب، تكون أقرب للوظيفة الإستراتيجية للمؤسسة.

✚ الهيكلية اللامركزية (نظام اليقظة اللامركزي): تمتاز بتعدد قواعد بياناتها و ذلك كونها تتشكل من عدة أنظمة فرعية لليقظة، حيث أن كل نظام يعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة أو الوظيفة التي ينتمي إليها، و يعتبر أكثر مرونة و ديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات. و الجدول التالي يعطي لمحة مقارنة بين الهيكلين:

الجدول رقم 09: مقارنة بين هياكل اليقظة " المركزية " و " اللامركزية "

هيكل لا مركزية "موزعة"	هيكل مركزية
<ul style="list-style-type: none"> ✚ استخدام جل المهتمات المتوفرة لجمع و معالجة المعلومات. ✚ وفرة المعلومات بكثرة تقلل من خطر عدم الحصول أو تلقي المعلومات المهمة. ✚ مفضلة عندما تكون المؤشرات و المصادر متنوعة و المعلومات متوفرة. ✚ معرفة المشاكل العملية الواقعية . 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ توفر تام للأفراد ✚ تحفيز قوي ✚ مشاركة قوية في النظام الاستراتيجي ✚ تدريب كافي للأفراد ✚ مشاكل قليلة لتدفق المعلومات

المصدر: L. Hermel, 2010, p.19

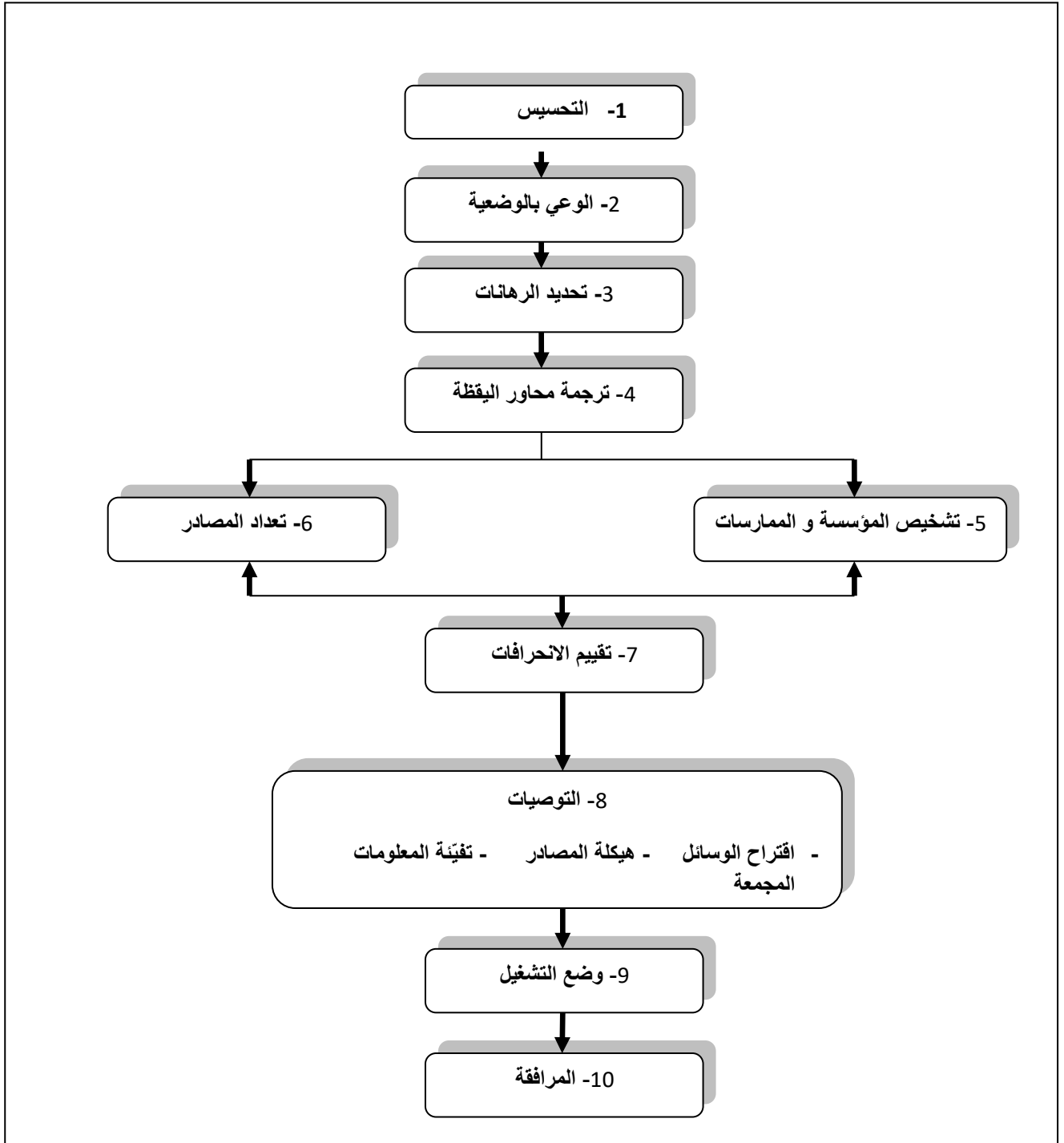
و الملاحظ أن هذان النوعين يمكن أن يتواجدا معا في نفس المؤسسة على حساب كل نوع من أنواع اليقظة داخل المؤسسة، فقد تكون مركزية في اليقظة التكنولوجية و غير مركزية في اليقظة التنافسية.

2-إرساء نظام اليقظة داخل المؤسسة: إن التفكير بوضع نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة موضع التنفيذ أو حتى إعادة تنشيط نظام موجود سابقا يتطلب مخطط شامل يتضمن جملة من المعايير و الشروط التي يجب إتباعها و أخذها بعين الاعتبار.

و ضمن هذا المسار فإن المؤسسة ملزمة بتحديد الإشكاليات التي تواجهها و التي يجب عليها إيجاد الإجابات و الحلول لها كطرح تساؤلات حول فائدة هذا النظام، أساليب تشغيله، الاستراتيجيات اللازمة لعمل النظام ككل(الموارد المادية، البشرية، اللامادية...)، و لقد حددت الجمعية الفرنسية لتوحيد المعايير الصناعية *AFNOR جملة من المراحل التي يجب إتباعها، لوضع نظام اليقظة يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

*la norme XP X50-053, Prestation de veille et Prestation de mise en place d'un système de veille, avril 1998

الشكل رقم 32: مراحل إرساء نظام اليقظة



المصدر: L. Hermel, 2010, p.35.

➤ **مرحلة التحسيس:** من خلال تحسيس جميع أفراد المؤسسة بأهمية اليقظة و مدى الفائدة التي

سترجع على المؤسسة بعد إرساءها و فهمهم لمفردات اليقظة.

✚ **الوعي بالوضعية:** بفضل قراءة شاملة للوثائق الداخلية للمؤسسة، هدفها تشخيص كلي للمؤسسة (وضعها التنظيمي، الثقافي، السوقي...)

✚ **تحديد الرهانات و محاور اليقظة:** ضمن هذه المرحلة يجب على واضع نظام اليقظة الإلمام بإستراتيجية المؤسسة و أساسياتها، و من ثم ترجمة هذه الرهانات و التحديات إلى محاور للرصد و هذا من خلال تحديد فئات أو أنواع المعلومات المستهدفة و مصادرها .

✚ **تقييم نظام اليقظة و التوصيات:** من خلال محاور اليقظة المحددة، تأتي مرحلة تحليل الفجوة بين ممارسات المؤسسة ضمن مجال جمع، معالجة، تداول و استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرار، و الوضع المرغوب فيه مع القيام بمراجعة و تدقيق للمصادر المستخدمة في هذه العملية، هذا التقييم يسمح بوضع جملة من التوصيات من حيث:

✚ **تقيّنة المعلومات المجمعة**

✚ **مصادر المعلومات الصالحة**

✚ **الأدوات و الأساليب و التنظيم للتنفيذ**

وهذا طبعا يتطلب التكيف مع ثقافة المؤسسة، الموارد البشرية و المادية اللازمة لعملية التنفيذ.

✚ **التنفيذ و المرافقة:** بقول المؤسسة تبني نظام لليقظة يجب على مزود الخدمة أو مسئول وضع النظام أن يقدم:

✚ **عرض للنظام مع بيان نطاق تنفيذ نظام اليقظة مع تحديد الموارد البشرية (مهارات) اللازمة.**

و كخلاصة لما تم التعرض له في الفصل الأول، و الذي تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي، بدءا بالمعلومة و التي هي أساس ظهور هذا الأخير و التحكم فيها مبدأه، و الدور الذي تلعبه المعلومات في الجانب الاقتصادي ، و الذي استلزم التعرض إلى نظم المعلومات و تكنولوجياتها و أهميتها في جميع مراحل الحصول على المعلومة الإستراتيجية، بدءا من مرحلة الجمع ، مرورا بمرحلة الفرز و المعالجة و التحليل وصولا إلى مرحلة البث و التوزيع، و هذا ضمن عملية اليقظة الإستراتيجية باعتبارها الوجه الثاني للذكاء الاقتصادي.

من هنا ، جاءت مساهمة هذا الفصل في الإحاطة بالمفاهيم السابقة و التي تعتبر كمدخل للذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الذكاء الاقتصادي كمقاربة

لإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

انطلاقاً من وصف مفهوم الذكاء الاقتصادي، مفهوم حديث نسبياً ظهر في ظل ما يعرف حالياً بالاقتصاد المعرفي، و الذي يشمل كافة الأنشطة المرتبطة بإدارة المعلومات و المعارف و تسييرها، و بوصفه أحد الأسلحة الإستراتيجية في محيط ازدادت فيه شدة المنافسة، إذ يعتبر نظام متكامل خاص بالمعلومة يغطي أنشطة الرصد و الحماية و التأثير، يساعد في إعداد المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجياتها الدفاعية و الهجومية .

و من هذا الطرح و انطلاقاً من مما تعرضنا له في الفصل الأول، سيتناول هذا الفصل الإحاطة النظرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي ضمن المبحث الأول، ثم سنتعرض لمفهوم المؤسسة الاقتصادية و إشكالية إعدادها للإستراتيجية، لنصل إلى المبحث الثالث الذي سيشمل كيفية إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: التأسيس النظري للذكاء الاقتصادي

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية، و بروز المعلومات و المعرفة كمورد إستراتيجي تكتسب من خلالها المؤسسات قيمة مضافة و ميزة تنافسية، ظهر الذكاء الاقتصادي كنظام يسمح للمؤسسات بالتحكم في المعلومات و تسييرها و توجيهها و إيصالها للمختصين في الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

من أوائل التعريفات التي منحت للذكاء الاقتصادي، تعريف LUHN سنة 1958 و الذي يرى انه كل نظام اتصال يستخدم لتوجيه الأعمال، و بمعنى أشمل يمكن أن يعتبر (نظام الذكاء) كنظام

استخباراتي، حيث أن مصطلح الذكاء بمفهومه العام يعني القدرة على إدراك العلاقات بين الأفعال المتوفرة كنمط يوجه العمل نحو الهدف المرغوب (S. Larivet, 2009, p.23)، و هناك العديد من التعاريف يمكن سردها كالاتي:

يعرّف الذكاء الاقتصادي على أنه مزيج من القدرات التنظيمية و التكنولوجيا التي تسمح لمسيري المؤسسة باستخدام المعلومات لاتخاذ القرار (I. c. chasalow, 2009, p.2).

بينما عرفه تقرير مارتر على أنه مجموع نشاطات البحث المنسقة لجمع، معالجة و توزيع المعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين، و يتم تنفيذ هذه الإجراءات بشكل قانوني مع توفير جميع الضمانات اللازمة لحماية ارث المؤسسة، في أفضل الظروف من ناحية الوقت و التكلفة (H. Martre, 1991, p.01).

و في نفس سياق النشاط، عرفها Petryon على أنها مجموع الأنشطة المنسقة للبحث، معالجة، توزيع و حماية المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، و المحصل عليها بطريقة نظامية في أحسن الشروط للنوعية، الزمن و التكلفة (E.- A. Petryon, 1998 p.13).

أما بالنسبة لـJean louis Levet فهو ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب أن تعرفه عن بيئتها التنافسية، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي، بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب عليهم معرفته عنها، و بذلك فهو يهدف لاستشراف التغيرات و استباقها و فك غموض المستقبل (J.- I. levet , p.18).

و دائما حسب Levet ، و من منظور الوظيفة و الأبعاد هذه المرة، يرى أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن " منظومة مبنية على البحث، معالجة و نشر المعلومات للأعوان الاقتصاديين المعنيين باستغلالها، و هو يشمل أربعة وظائف رئيسية مترابطة تتمثل في التحكم في الإرث العلمي و التقني

و المعارف الفنية، و تحديد فرص و أخطار العولمة و ربطه القطاعات و الأنشطة و وضع ممارسات للتأثير على البيئة (J. C. léger, 2000, p.46).

بالمقابل Allain Juillet يعرفه بأنه عملية التحكم في الإرث المعلوماتي الاستراتيجي لجميع الأعوان الاقتصاديين و له هدف ثلاثي الأبعاد : دعم تنافسية النسيج الصناعيين، حماية المؤسسات و الاقتصاد الوطني و تدعيم نفوذ و تأثير البلد.

و هو أيضا التحكم المنظم في المعلومات و الإنتاج الجماعي المشترك للمعارف الجديدة، حيث يعتبر فن استثمار الفرص و التهديدات عبر تنظيم و تنسيق عمليات جمع و فرز و تحليل و نشر و تخزين المعلومات المفيدة للجهات التي تحتاجها، مع توفير الأمن و الحماية لجميع المراحل المذكورة، إضافة للإرث المعرفي الناتج عنها. و عليه فالذكاء الاقتصادي هو دورة معلومات تنتهي بإنتاج معارف إستراتيجية تتمتع بأكبر قيمة مضافة ممكنة (B. Besson , J-C. Poussin, 2002, p.75).

وحسب Jakobiak، هو معلومات معالجة تساعد في دعم اتخاذ القرار، و هو أداة للتنبؤ و للإنذار المبكر تسمح للإدارة للعليا باستشعار الفرص و التهديدات الناجمة عن بيئتها الخارجية، أسلوب يساهم في تحسين أداء المؤسسة و يدعم قدرتها التنافسية (F. Jakobiak, 2006.p.232).

ثانيا- تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي من حيث المسار التاريخي : عرف مفهوم الذكاء الاقتصادي تطور مستمر عبر فترات زمنية مختلفة ، حيث تأثر المفهوم بالمستجدات و التغيرات التي تحدث في المحيط العام للسوق العالمي و ما تتطلبه كل فترة ، و يمكن القول أن الجدول التالي شمل معظم التعريفات التي منحت للذكاء الاقتصادي .

الجدول رقم 10: المسار التاريخي لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي

الباحث	التاريخ	التسمية	التعريف
Luhn	1958	نظام الذكاء الاقتصادي	كل نظم الاتصالات التي تخدم العمل على نطاق واسع
Simon	1960	الذكاء	المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار لاستكشاف المحيط و تحديد الحالات التي تتطلب اتخاذ القرار
Wilensky	1967	الذكاء التنظيمي	مشكلة جمع، تفسير و نشر المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار
Sammon et all	1984	الذكاء الاستراتيجي	وسيلة تحليل إستراتيجية وفق نهج منظم للمعلومات التنافسية
Tyson	1986	ذكاء الأعمال	نظام الإنذار المبكر لحركة وشبكة من منافس أو المساعدة على تحديد كيفية الرد على مناورة المؤسسات الأخرى
Martinet, Ribault	1988	اليقظة	موقف أكثر تنظيماً للاستماع لإشارات بيئة المؤسسة التي قد تعرض خياراتها الإستراتيجية للخطر .
Baumard	1991	ذكاء المؤسسة	النشاط الذي يعالج و يستغل جميع المعلومات البيئية لصالح المؤسسة
Jakobiak	1991	اليقظة التكنولوجية	رصد تحليل البيئة ثم نشر المعلومات المحددة و المعالجة التي تستخدم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، و هي تتعلق بالمعلومات العلمية، التقنية، التكنولوجية و الاقتصادية
Ribault	1992	اليقظة	المراقبة العامة و الذكاء المحيطي للمؤسسة و ذلك للاطلاع على المعلومات الواقعية .
CGP Martre	1994	الذكاء الاقتصادي	جميع التصرفات المنسقة للبحث، معالجة و نشر المعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين، و تجري بشكل قانوني، مع ضمان حماية تراث المؤسسة في أفضل شروط نوعية، التكلفة و المدة.
Lesca	1994	اليقظة الإستراتيجية	الإجراءات الإعلامية التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاستماع للإشارات الضعيفة الاستباقية في بيئتها بهدف اكتشاف الفرص و التقليل من حالة عدم اليقين .
Bloch	1996	الذكاء الاقتصادي	إجراءات تبادل المعلومات و التفاعل بين المؤسسة و

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

محيطها			
يمنح المقررين بالمؤسسة المعلومات اللازمة لتحديد أفضل توجهاتها في المدى المتوسط و الطويل	الذكاء التنافسي	1997	Salmon Linares
تمديد اليقظة الإستراتيجية من أجل استخدام هجومي للمعلومات	الذكاء الاقتصادي	1998	Jakobiak
طريقة منظمة في خدمات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لتحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع و معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للسيطرة على محيطها من خلال الشبكات الداخلية و الخارجية	الذكاء الاقتصادي و الاستراتيجي	2000	Bournois et romani
البحث من خلال مراقبة المعلومات، و معالجتها ثم نشرها في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين لترجمتها ثم استغلالها بهدف تحسين استمرارية المؤسسة و تطويرها	الذكاء الاقتصادي	2002	Paturel
التحكم في المعلومات الإستراتيجية و حمايتها لكل الفاعلين الاقتصاديين	الذكاء الاقتصادي	2006	HRIE

المصدر: S. Larivet, 2009, pp.40-44. (نقلا عن رقامي محمد، ، 2015/2014، ص.09)

من خلال جل التعاريف التي تم التطرق إليها يمكن استخلاص ما يلي :

✚ الذكاء الاقتصادي، مقارنة شاملة تعني المؤسسات مثلما تعني الفاعلون الاقتصاديون و المجتمعات.

✚ نجاح نظام الذكاء الاقتصادي يتطلب التنسيق بين مختلف مراحل (البحث، المعالجة، البث و الاستغلال).

✚ الذكاء الاقتصادي لا يعني التجسس لأنه يمارس إجراءات البحث عن المعلومات بشكل قانوني.

✚ عملية تتطلب أحسن شروط الجودة، الوقت و التكلفة.

✚ عملية البحث يجب أن تخص كل المعلومات القيمة ذات فائدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✚ أهمية أمن و حماية المعلومات ضد أي تهديد غير قانوني.

✚ الذكاء الاقتصادي يتقاطع مع اليقظة الإستراتيجية و يتعداها في الأهداف من خلال اهتمام

استراتيجي و تفاعلي بين كل مستويات النشاط.

ثالثاً-أقطاب و أبعاد سيورة الذكاء الاقتصادي (F. Jakobiak, 2009, p.8-9) :

القطب 1- المحيط الدولي و التنافسي : حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي جواب ثقافي و عملياتي

لإشكاليات العولمة و مجتمع المعلومات، هذا ما يستلزم الإلمام بمفاهيمه، و تحديد الفرص

و التهديدات التي تواجه المؤسسات، حيث أن الذكاء الاقتصادي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار

المرتتبة عن العولمة و ثورة المعلومات على مستوى الدولة و المؤسسات .

القطب 2- الذكاء الاقتصادي و التنظيمات: تواجه المؤسسات إلى حد الساعة صعوبات لتبني مفهوم

الذكاء الاقتصادي و تطبيقاته، حيث أن الأمر لا يتعلق فقط بتطوير ثقافة المعلومة لكن بتبني

و إظهار أن الذكاء الاقتصادي يعتبر عامل رئيسي لنجاح مشاريع المؤسسات.

القطب 3-إدارة المعلومات و المعارف: عملية اليقظة بمفهومها العام تشمل جمع، استغلال ونشر

المعلومة الرسمية أو الغير رسمية، فهي تمثل صميم الذكاء الاقتصادي، تساهم في إنتاج المعرفة

التشغيلية اللازمة بصناعة القرار و الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، بالإضافة للمعرفة السياقية مما

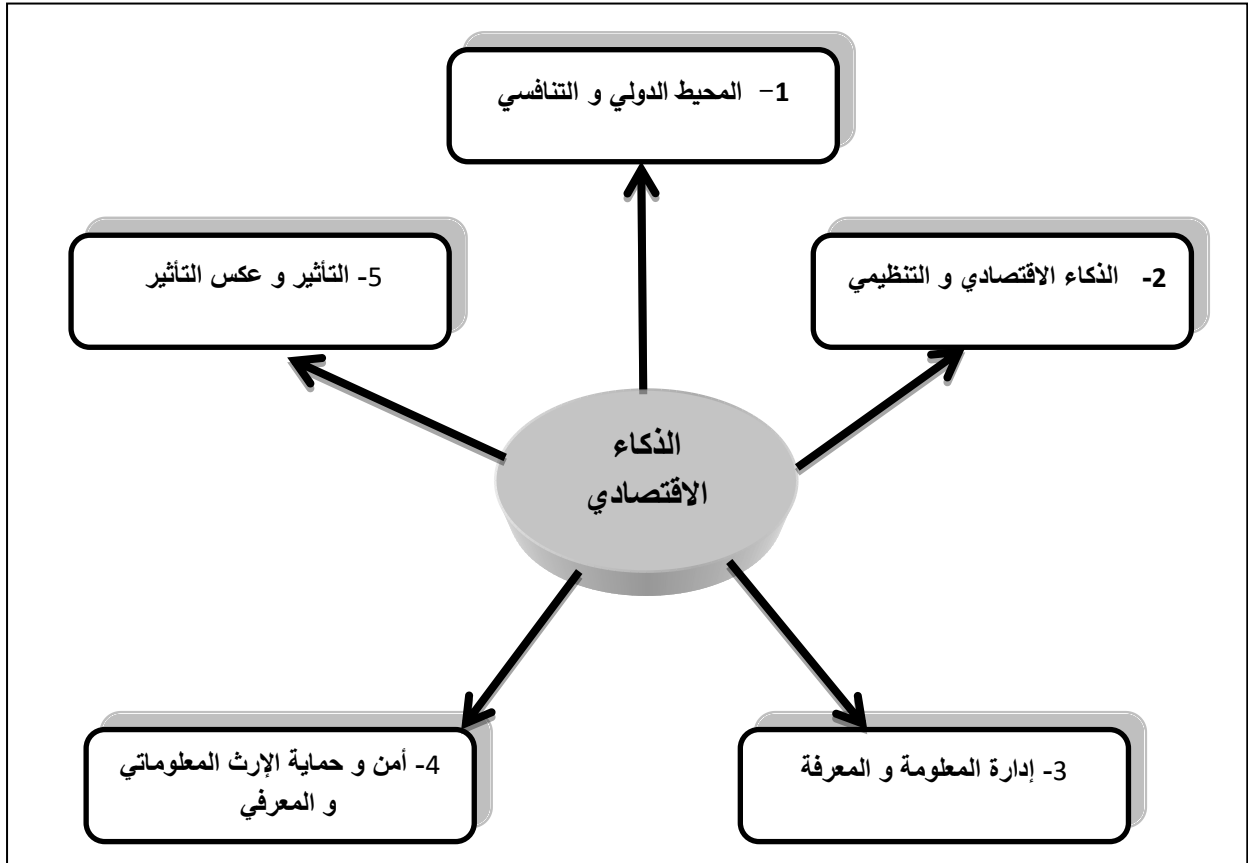
يعني معرفة و فهم المنهجية و الممارسات و الأدوات و تنفيذها داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

القطب 4- أمن و حماية الإرث المعلوماتي و المعرفي : ما يعني تحديد العناصر الواجب حمايتها من التهديدات الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تواجه المؤسسة، و الوعي بأن التراث اللامادي يتطلب دراية خاصة و أن بعض ظروف الأزمة يمكن أن تؤدي إلى خسائر معتبرة للمؤسسة.

القطب 5- التأثير و عكس التأثير: من خلال معرفة كيفية تشفير و إدارة العمليات المعلوماتية القادرة على التأثير المؤقت أو الدائم على الصورة، حيث أن سلوك و إستراتيجية المنظمة أصبحت ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات و الشكل رقم (33) يوضح هذه الأقطاب:

الشكل رقم 33: الأقطاب الخمسة للذكاء الاقتصادي



المصدر: F. Jakobiak ,2009, p.7.

غير أن **Christophe Deschamps** و **Nicolas Moinet** ، يريان أن هناك ستة أبعاد لسيرورة الذكاء

الاقتصادي تتمثل في (C. Deschamps, N. Moinet,2011, p.06-07) :

✚ **إدماج و توجيه عملية الذكاء الاقتصادي:** من خلال وضع مخطط نسقي للمؤسسة (تحديد

القدرات- الأصول- النشاط- العروض- المهنة) بالإضافة إلى توعية الموظفين بهذه العملية،

صقل إستراتيجيتها، مراجعة أجهزتها، تشخيص احتياجاتها من المعلومات و توجيه إجراءاتها من

خلال دورة الاستعلامات.

✚ **مراقبة بيئة نشاطها:** من خلال بناء أو وضع خطة استعلام و يقظة، معرفة تصنيف مصادر

المعلومات، معرفة إدارة الموارد البشرية و التحكم في أدوات البحث على شبكة الويب و من ثمّ

أتمتة يقظتها...

✚ **معالجة و تحليل المعلومات الإستراتيجية:** فهم عملية التحليل لتحويل البيانات إلى معلومات

إستراتيجية، المعالجة السريعة لهذه المعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار الحيز المعرفي، اختيار

المصادر و استخدام أدوات متقدمة لتحليل استراتيجيات المنافسين و تمثيلها بيانيا لتبادل

أفضل...

✚ **إدارة المعلومات و المعرفة:** معرفة كيفية إدارة المعلومات للاستفادة منها، تعميمها و تحويلها إلى

معرفة، تعزيز تشكيل مجتمعات ممارسة و إدارة الشبكات و تطوير منظور المشاركة.

✚ **حماية ارثها اللامادي:** معرفة كيفية حماية معلوماتها، إجراء التشخيص الذاتي للأخطاء، معرفة

الممارسات الاجتماعية و استخدام حق براءة الاختراع، حماية الأشخاص الرئيسيين، و تطوير

إدارة توقعية للوظائف و المهارات .

✚ **التأثير في محيطها:** القدرة على التواصل و الاتصال داخليا لتعبئة الأعوان و جعل الرؤية

الإستراتيجية للمؤسسة أكثر فاعلية، عدم إهمال أو إغفال العلاقة مع الصحافة، التحضير

لاتصال الأزمات، ممارسة الضغط و تطوير إستراتيجيتها من خلال الفاعلين الغير مرئيين و استخدام مصفوفة (DIA) مباشر - غير مباشر - التوقع .

شكل رقم 34: الأبعاد الستة لسيرورة الذكاء الاقتصادي



المصدر: C. Deschamps, N. Moinet, 2011 p.07.

إن تقديم الذكاء الاقتصادي يمكن أن يكون أفضل فقط من خلال الاقتباس التالي من تقرير كاربون **carayon**، حيث أن الذكاء الاقتصادي في الأساس لديه ثلاث مهام رئيسية أو ثلاث مهن كبيرة تتمثل في (D.Meingan, I.Lebo, septembre, 2004, p.22) :

✚ التحكم و حماية الموروث العلمي و التكنولوجي و التنافسي للمؤسسة.

✚ التنبؤ بالتهديدات و الفرص التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

✚ وضع أو صياغة استراتيجيات التأثير لخدمة المؤسسة، بالإضافة إلى التنسيق بين الجهات

الفاعلة.

و يمكن توضيح هذه الأبعاد (السياسات) كالتالي (S. Larivet, 2009, p.3-4) :

✚ سياسة اليقظة (la veille): انطلقا مما تم عرضه سابقا حول ماهية اليقظة، وظائفها، أهميتها، سيرورتها، و بتصورها كعمود من أعمدة الذكاء الاقتصادي و باعتبارها عملية منظمة من البحث، الجمع، المعالجة، تهدف إلى مراقبة و تحليل المحيط لاكتشاف الإشارات الضعيفة* و استخدامها لاستباق التهديدات و اغتنام الفرص.

✚ سياسة الحماية : سياسة خاصة بالمعلومات، كون أن هذه الأخيرة تعتبر من أهم أصول المؤسسة، فهي كوظيفة تقوم على حماية المعلومات التي تمتلكها المؤسسة بشتى أشكالها، بمعنى أدق هي وظيفة إدارة المخاطر المعلوماتية (الحفاظ و حماية المعلومات التي تخدم مصالح المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)، ضف إلى ذلك إدارة براءات الاختراع.

✚ سياسة التأثير (L'influence): تشمل جل الأنشطة المباشرة و الغير مباشرة و التي تستهدف جهات فاعلة سواء كانت منظمات أو هيئات....، فهي إن صح التعبير سياسة قائمة على عمليات الاتصال عن طريق العامل الاجتماعي، السياسي، الاقتصادي من أجل توجيه ممارسات الجهات الفاعلة المستهدفة باستعمال وسائل معينة.

✚ سياسة التنسيق (coordination): هو وظيفة أساسية في الذكاء الاقتصادي، تسمح بالتنسيق بين الإجراءات المعزولة التي تنفذها الجهات الفاعلة بشكل فردي من خلال نهج جماعي منظم، فبحسب J_L Levet و Paturel هي مرحلة جماعية يمكن أن تعكس معنيين تكمليين هما :

✓ الأولى مرتبطة بالمعارف الموزعة

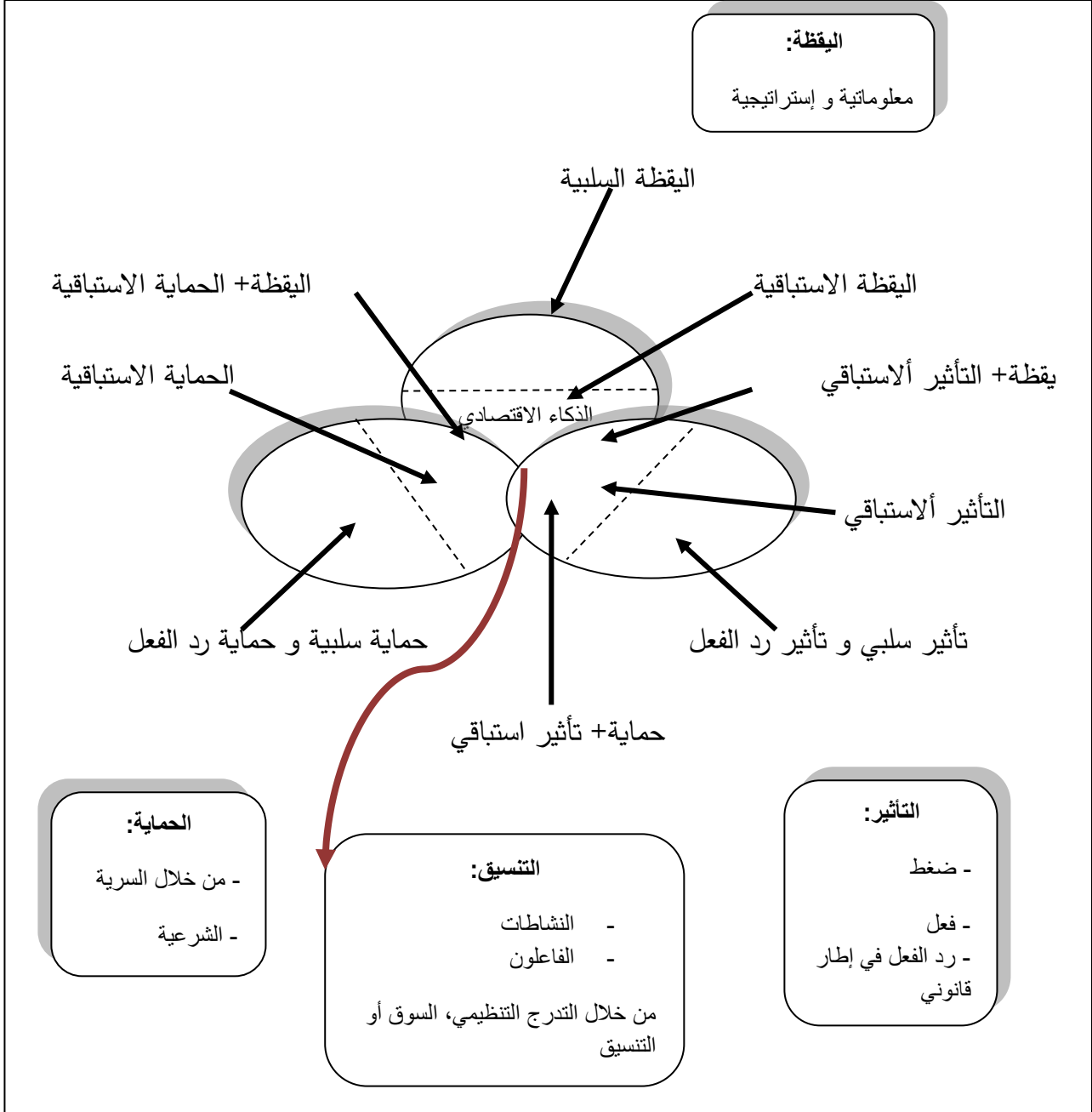
✓ الثانية مرتبطة بإمكانية استغلال هذه المعارف.

*الإشارات الضعيفة: حسب IGOR ANSOFF هي "عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور و تتضح بشكل تصاعدي مع الزمن"، حيث أنها تمثل المعلومات الرئيسية و الأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، للتنبي بحصول شيء له تأثير عليها إذا ما تحققت.

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

و الشكل رقم (35) يمثل معادلة الذكاء الاقتصادي = اليقظة + التأثير + الحماية + التنسيق

الشكل رقم 35: الذكاء الاقتصادي = (اليقظة، التأثير، الحماية) + التنسيق

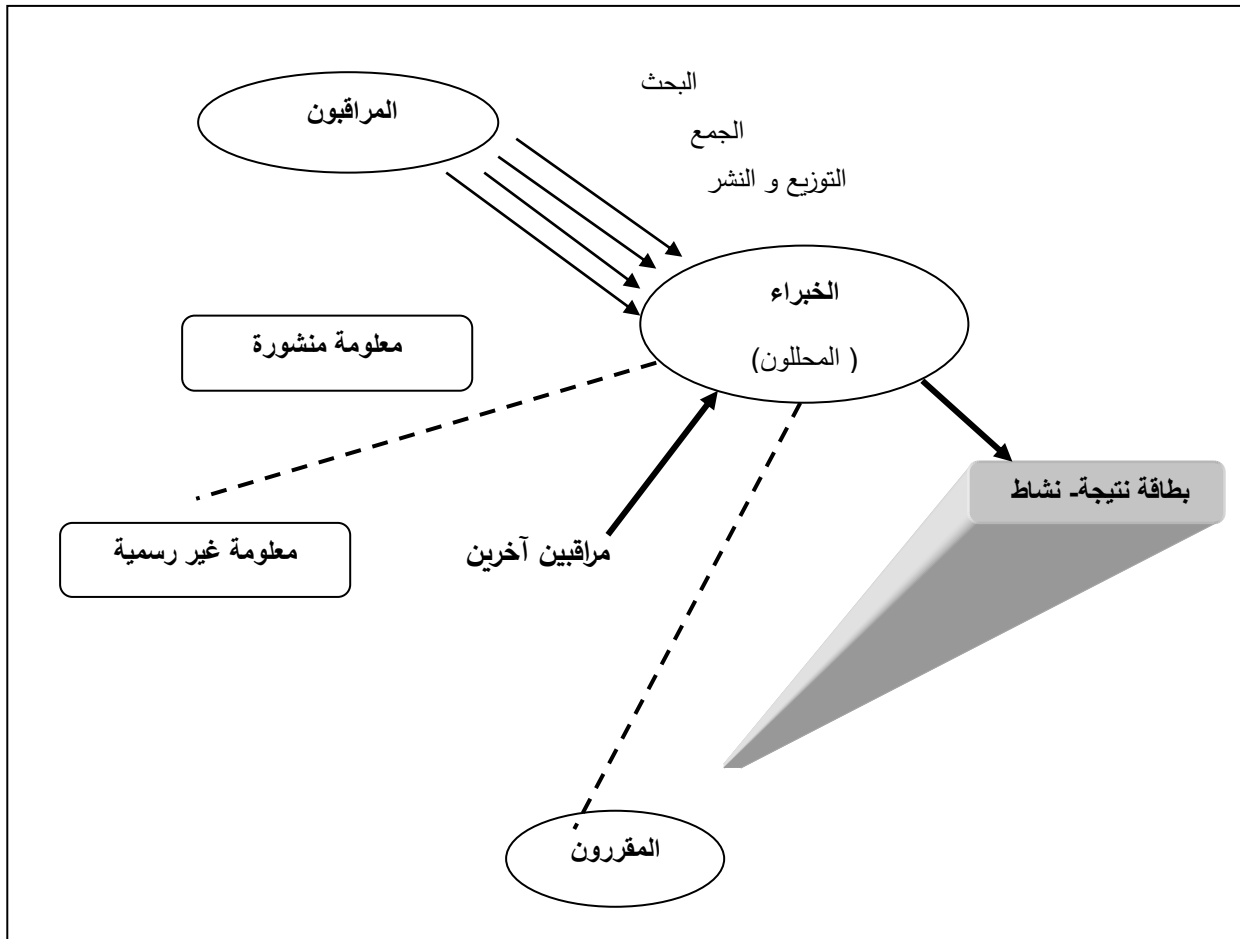


المصدر: R. Paturol, 2008, p.07

رابعا-فاعلاو الذكاء الاقتصادي:

حددت عدة مراجع أعوان الذكاء الاقتصادي لثلاث أعوان رئيسية هم الملاحظون (les observateurs)، الخبراء (les experts)، المقررون (les décideurs) مهما اختلف حجم المؤسسة، إذ تتجلى مهمة الملاحظون في مراقبة المحيط سواء كان داخلي أو خارجي، و جمع المعلومات باختلاف أشكالها و أنواعها تمهيدا لدور الخبراء، و التي تقوم مهمتهم على تحليل ما تم جمعه من معلومات و تنظيمها و معالجتها و إعطائها قيمة إستراتيجية و بثها للمقررين من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، من خلال الترابط الوظيفي بين كل الأعوان و الذي يمكن وصفه بالشبكة، و الشكل رقم (36) يعبر عن شبكات الذكاء الاقتصادي.

الشكل رقم 36 : شبكات الذكاء الاقتصادي



المصدر: F. Jakobiak, 2009, p.56.

1- تصنيف أعوان الذكاء الاقتصادي (CIGREF, 03/2003, p80) : يمكن تصنيف أعوان الذكاء

الاقتصادي كما يلي:

✚ أعوان البحث: مهماتهم البحث عن المعلومات عبر الكلمات المفتاحية وفق معايير معينة

كقطاع النشاط، التحليل اللغوي، الانتقاء (التصفية) و الأرشفة.

✚ أعوان اليقظة: مهماتهم مراقبة مواقع الشبكة العنكبوتية، أرشيف منتديات المحادثة

أو قوائم النشر، و ينقسم أعوان اليقظة إلى نوعين:

✓ أعوان السحب Pull: أعوان الانترنت عبر البريد الالكتروني، أعوان الإنذار الغير

متصلين بشبكة الانترنت.

✓ أعوان الدفع Push : أعوان متصلين و غير متصلين بشبكة الانترنت.

2- هيكلية أعوان الذكاء الاقتصادي: إن هيكلية أعوان الذكاء الاقتصادي مرتبطة بمراحل دورة

الاستعلام، حيث يجب عند تحديد الأفراد (الأعوان)، مراعاة عدة شروط من بينها نوعية

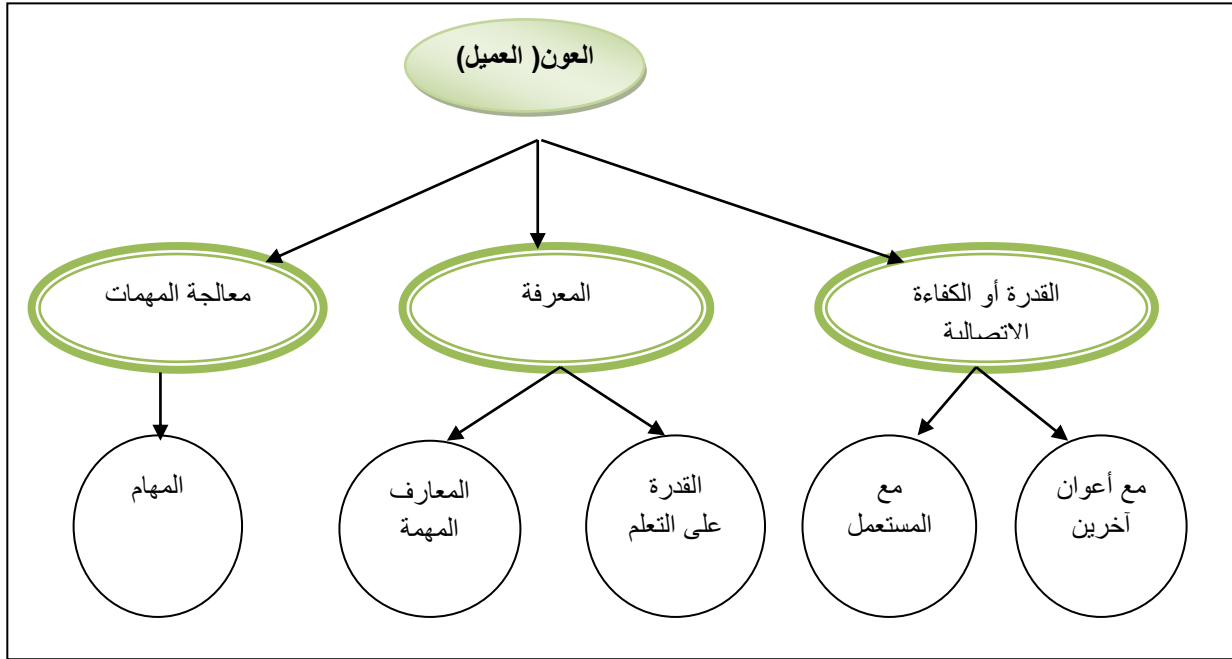
المرحلة و ما تتطلبه هذه الأخيرة، فعون الذكاء الاقتصادي يجب أن تكون له القدرة على القيام

بالمهام التي يكلف بها، يمتلك القدرة على اكتساب المعارف و التعلم، لديه القدرة

أو الكفاءة الاتصالية (الذكاء الاتصالي)، سواء داخل المجموعة أو خارجها (خلية الذكاء

الاقتصادي).

الشكل رقم 37: مخطط هيكله أعوان الذكاء الاقتصادي



المصدر: CIGREF,03/2003,p80.

3- دور أعوان الذكاء الاقتصادي في دورة الاستعلامات: يصنف أعوان البحث حسب كل مرحلة

من مراحل الذكاء الاقتصادي، أي أن هناك أربعة أنواع من الأعوان وهم:

3-1- أعوان البحث: وهي الفئة التي تعمل على تحديد الأهداف التي على أساسها يتم تحديد

نوعية المعلومات التي يجب البحث عنها، و خصائصها و على هذا الأساس يتم تحديد المصادر

التي يجب استخدامها للبحث، فقد تكون مصادر رسمية و غير رسمية لكن تلبية الغاية.

3-2- أعوان الجمع: هم المسؤولون عن عملية جمع المعلومات، تتوفر بهم خصائص معينة،

دورهم الأساسي يكمن في الجمع عن طريق تحميل قواعد البيانات، جمع تقارير القطاع،

الملخصات، المقالات و الاطلاع على كل مصدر يمكن أن يوفر المعلومات المطلوبة.

3-3- أعوان المعالجة و التحليل: و هم الفئة الخبيرة ذات الكفاءة العالية و المختصة في

المعالجة و التحليل، يركز عملهم على تنسيق المعلومات و جعلها متجانسة لتعطي قيمة

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

مضافة، و التحقق منها، توحيدها و توثيقها، و القيام بعملية التخزين و الأرشفة لإمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة، و العمل على تحديث المعلومات دوريا حتى لا تفقد قيمتها.

3-4-أعوان البث و التوزيع: هم حلقة الوصل بين الخبراء و المقررون، يلعبون دور المنسق بين الأدوار لتسهيل عملية تبادل المعلومات.

و الجدول التالي رقم (11) يلخص هذه الأدوار:

الجدول رقم 11: دور أعوان الذكاء الاقتصادي في دورة الاستعلامات

مراحل سيرورة دورة الاستعلامات	وصف دور أعوان الذكاء الاقتصادي
البحث	تحديد: الأهداف، الاحتياجات من المعلومات، معرفة مصادر المعلومات الرسمية و الغير رسمية (منشورات، مقالات، قواعد البيانات)
الجمع	جمع كل المعلومات (تحميل قواعد البيانات، تقارير القطاع، ملخصات، مقالات...)
المعالجة، التحليل، التخزين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ القيام بتنسيق المعلومات وجعلها متجانسة. ✓ التحقق من المعلومات ، توحيدها و توثيقها. ✓ تخزين و أرشفة المعلومات (مصادر، نتائج، قرارات). ✓ تحديث المستخلصات و النتائج.
البث و التوزيع	بث و توزيع المعلومات للخبراء و المقررون

المصدر: CIGREF,03/2003,p81.

خامسا- خصائص الذكاء الاقتصادي: يمتاز الذكاء الاقتصادي كنظام خاص بكيفية جمع المعلومات و استغلالها، يخدم مصالح المؤسسات بعدة خصائص يمكن تلخيصها في (F.Jakobiak, 2006, P.54):

✚ الاستغلال الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات الطابع التنافسي في اتخاذ القرارات.

✚ وجود إرادة قوية للتنسيق بين الأعوان الاقتصاديين.

✚ وجود علاقة قوية بين المؤسسات، الجامعات، الإدارات المركزية و الإقليمية.

✚ إدماج ممارسات الضغط و التأثير.

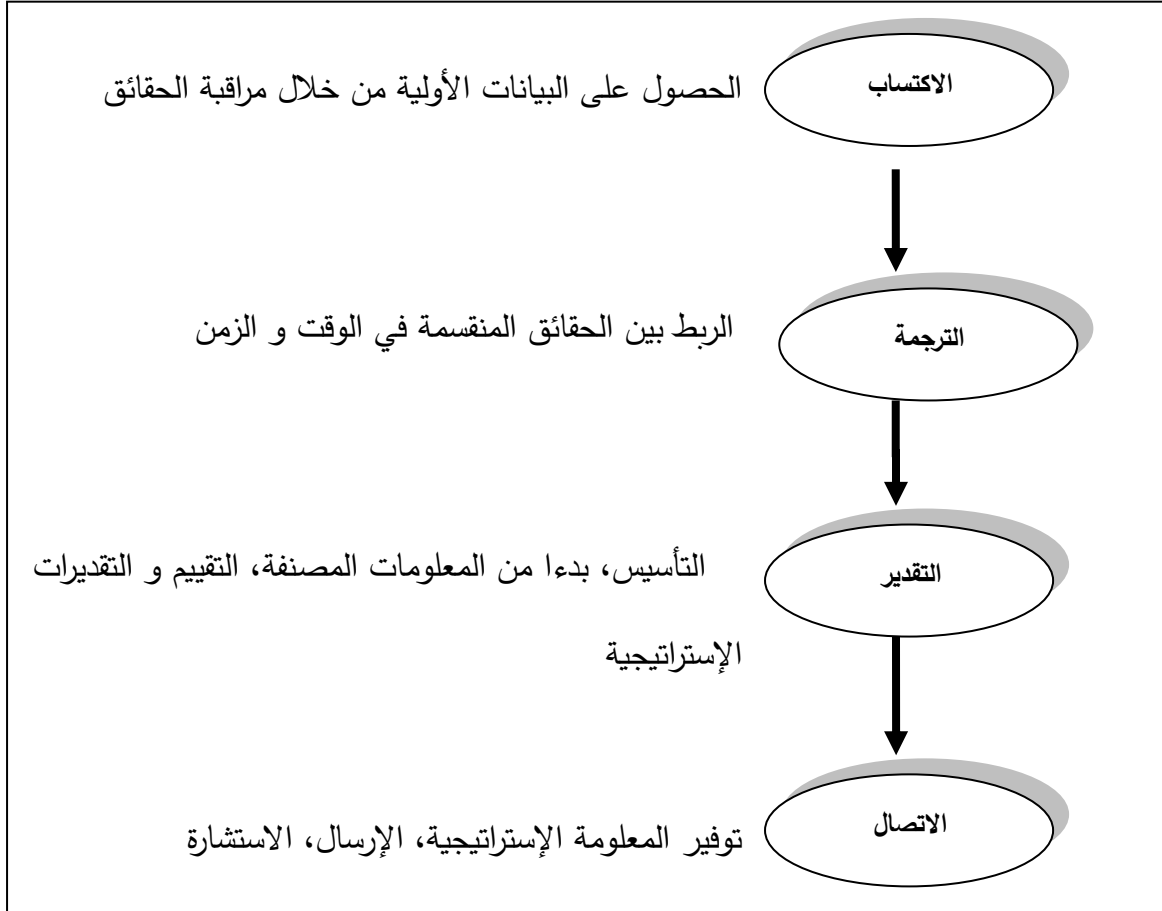
✚ إدماج المعرفة التقنية، الاقتصادية، و القانونية و الجيو-سياسية.

✚ السرية في نشر المعلومات و الحصول عليها بطرق شرعية.

انطلاقا من الخصائص السابقة الذكر يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي ما هو إلا ميكانيزم يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة لدعم صناع القرار في المؤسسة، يستلزم تضافر الجهود و تشابك المهام من جميع الأعوان الاقتصاديين لتحقيق التميز.

سادسا- مراحل سيرورة الذكاء الاقتصادي (دورة الاستعلامات): هي سيرورة مكونة من أربعة مراحل أساسية ممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم 38: الخطوات الأربعة لدورة الاستعلامات



المصدر: Implanter et utiliser l'intelligence économique, p.155

و هنا يظهر أن الاتصال يمثل الحلقة الأساسية في سلسلة الاستعلامات من خلال انه يسمح

لهذه الأخيرة أن تجيب على اكبر الاحتياجات و التي تتمثل في (Implanter et utiliser l'intelligence

:économique, p156)

✚ توفير المعرفة لكل الجهات الفاعلة التي تحتاجها.

✚ آنية عناصر الإنذار أو عناصر التحكم (آليات عمل اليقظة).

✚ اعتماده من قبل المتلقين في شكل ذكي و مفهوم .

بالإضافة إلى ما سبق و للإجابة على هذه الاحتياجات، فإن الاتصال يمثل ثلاث أقسام رئيسية

هي:

✓ توفير المعلومة و إتاحتها .

✓ الإرسال.

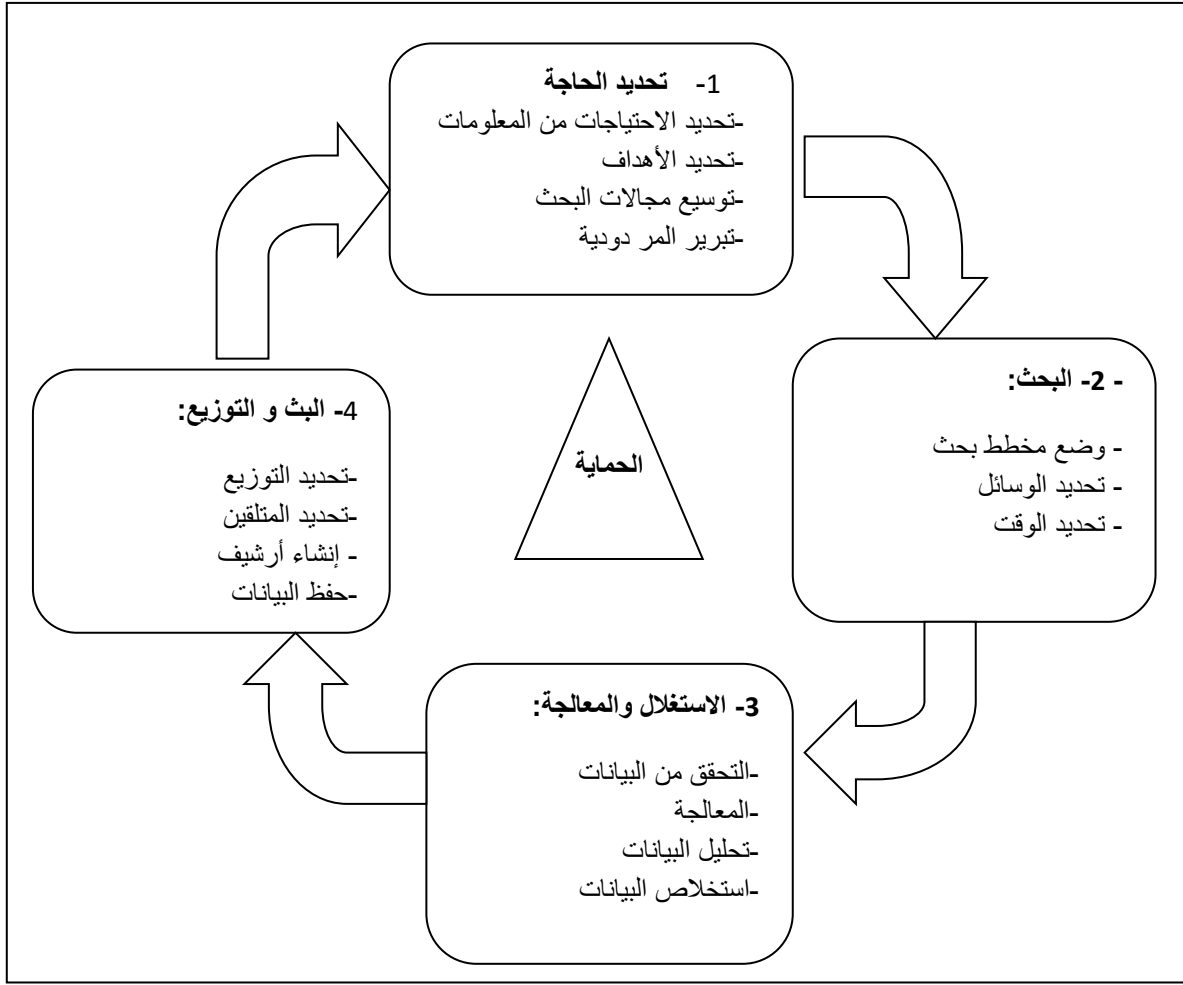
✓ الاستشارة.

غير أنه و لنجاح عملية إتاحة المعلومة و إرسالها يجب استعمال التكنولوجيا الحديثة و بالأخص

شبكات الاتصالات و بنوك المعلومات و المعرفة.

و الشكل التالي رقم 39 يمثل دورة الاستعلامات " دورة الذكاء الاقتصادي " .

الشكل رقم 39: دورة نظام الاستعلام

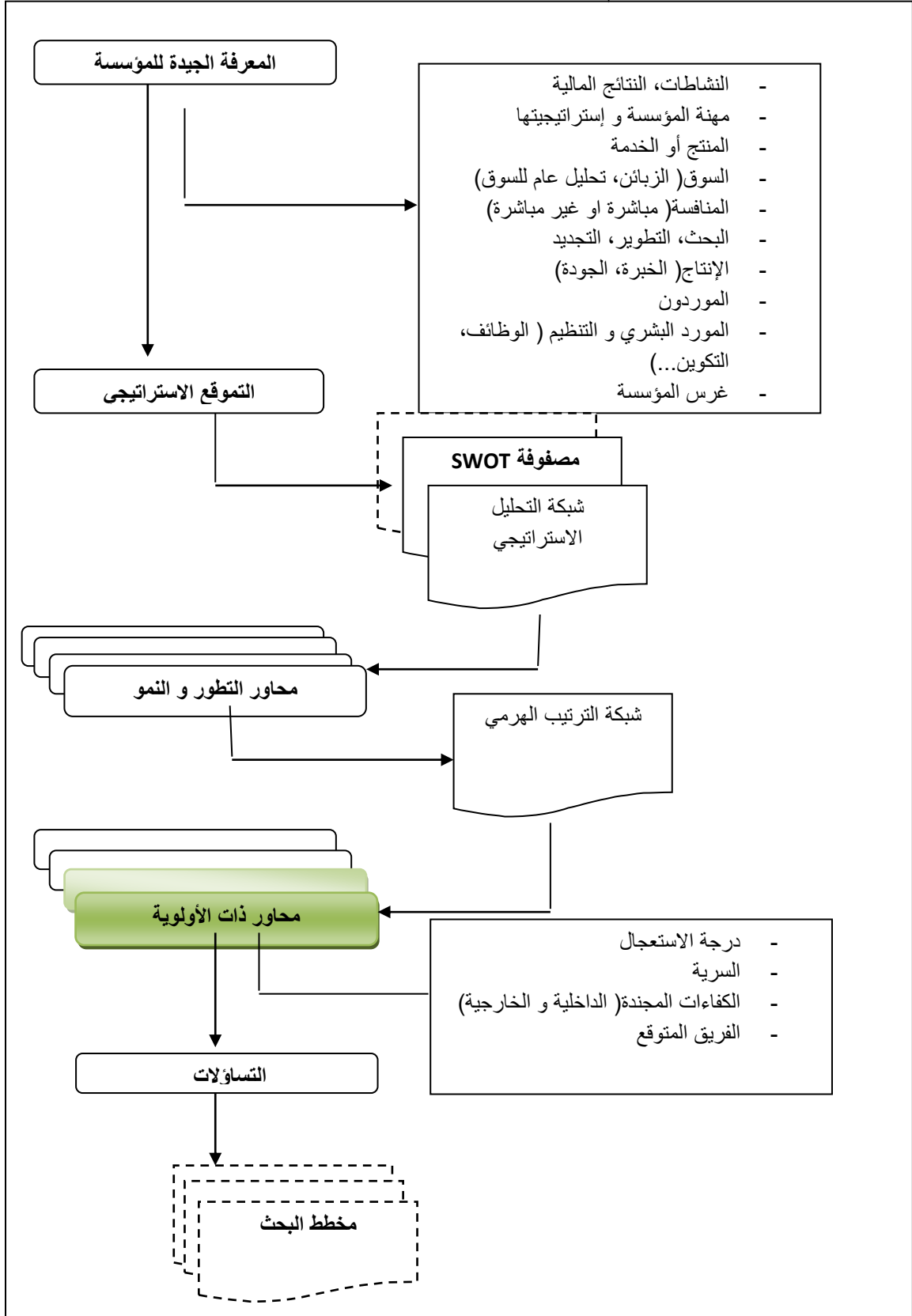


المصدر: A. Pelletier., P. Cuenot, 2013, p.99

1- المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الحاجات من المعلومات

تعتبر أهم مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، يتم من خلالها تحديد المعلومات المطلوبة من خلال الرؤية الإستراتيجية العامة للمؤسسة، تحديد نقاط القوة و الضعف، تحليل المحيط، و تحديد المحاور ذات الأولوية للبحث و يمكن توضيح هذه المرحلة بالشكل التالي:

الشكل رقم 40 : مخطط تحديد الاحتياجات للمعلومة



فقبل البدء بعملية جمع المعلومات، من الضروري القيام بتحليل عام للمؤسسة و متطلباتها من

المعلومات في تحليل حاجيات المؤسسة من المعلومات يمكن تلخيصه في :

أ- تحليل المؤسسة.

ب- التوقع الاستراتيجي.

ت- معرفة محاور التطور و النمو.

ث- تحديد المحاور ذات الأهمية.

ج- مخطط البحث.

أ- تحليل المؤسسة: يعتبر تحليل المؤسسة من أهم خطوات تحديد الحاجات للمعلومات و هذا

من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

✚ ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة، و النتائج المالية الناتجة عنها؟

✚ ما هي مهنة المؤسسة وإستراتيجيتها؟

✚ ما هو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة؟

✚ ما هو السوق (الزبائن، تحليل عام للسوق) الذي تنشط فيه المؤسسة؟

✚ ما هو نوع المنافسة (مباشرة أو غير مباشرة)؟

✚ ما هي الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل البحث، التطوير، التجديد؟

✚ ما نوعية الإنتاج (الخبرة، الجودة)؟

✚ من هم الموردون؟

✚ ما هي خصائص المورد البشري والتنظيم (الوظائف، التكوين...)?

ب- تحليل التوقع الاستراتيجي: من خلال مصفوفة SWOT (شبكة التحليل الاستراتيجي)

لمعرفة نقاط القوة و الضعف.

ت- تحديد محاور النمو و التطور: من خلال الهيكل الهرمية للمحاور حسب الأهمية.

ث- استنباط المحاور ذات الأهمية من خلال :

- درجة الاستعجال.

- السرية.

- الكفاءات المجندة (الداخلية و الخارجية).

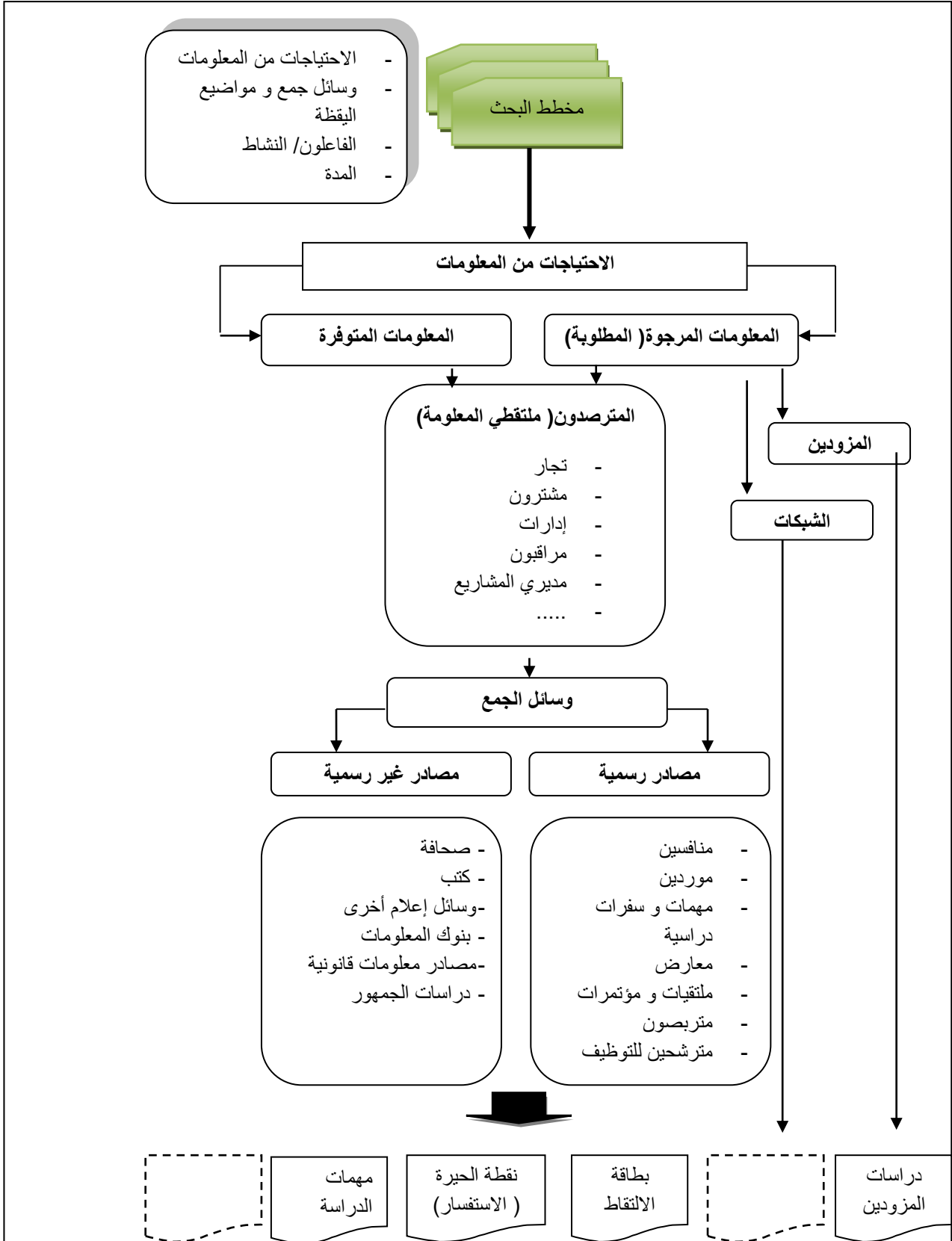
- الفريق المتوقع.

ج- وضع مخطط البحث عن المعلومات.

2- المرحلة الثانية: مرحلة جمع المعلومات، و هنا يتم تفصيل مخطط البحث يبني على

مجموعة من الخطوات مبينة بالشكل رقم (40).

الشكل رقم 41: مخطط سيرورة جمع المعلومات



المصدر: CIGREF,03/2003,p.48

أ- تحديدا لاحتياجات من المعلومات : من خلال تقسيم أو تقيئة المعلومات إلى المعلومات المرجوة (المطلوبة) و المعلومات المتوفرة.

ب- تحديد ملتقطي المعلومة: حيث يمكن أن يكونوا عبارة عن:

✚ التجار: و هم يمثلون مصدر موثوق لمعلومات لكونهم على علاقة بالمؤسسات الأخرى ما

يسمح بإجراء التحليل المقارن (Benchmarking).

✚ المشترون: لأنهم يعبرون عن الخيارات المتاحة للمنتجات و الخدمات المقدمة من طرف

المؤسسات.

✚ الإدارات.

✚ المراقبون: و هم الخبراء في عملية البحث و جمع المعلومات، و تعتبر المعلومات موثوقة

بسبب هبتهم و كفاءتهم.

✚ مديري المشاريع.

ج- وسائل جمع مواضيع اليقظة: و تنقسم بين رسمية و غير رسمية (منافسين، موردين، مهمات

و سفرات دراسية، معارض، ملتقيات و مؤتمرات، متربصون، مرشحين للتوظيف، صحافة، كتب،

وسائل إعلام أخرى، بنوك المعلومات، مصادر معلومات قانونية، دراسات الجمهور).

د- المدة: و هي الفترة الزمنية المحددة و التي يجب أن تتوفر المعلومات خلالها حتى تكون ذات

منفعة.

3- المرحلة الثالثة و الرابعة : مرحلة المعالجة، التحليل، البث التوزيع: و هي اندماج بين

مرحلتين، المرحلة الثالثة و الرابعة من دورة الاستعلام، حيث ترتبط الوظائف في هذه المرحلة،

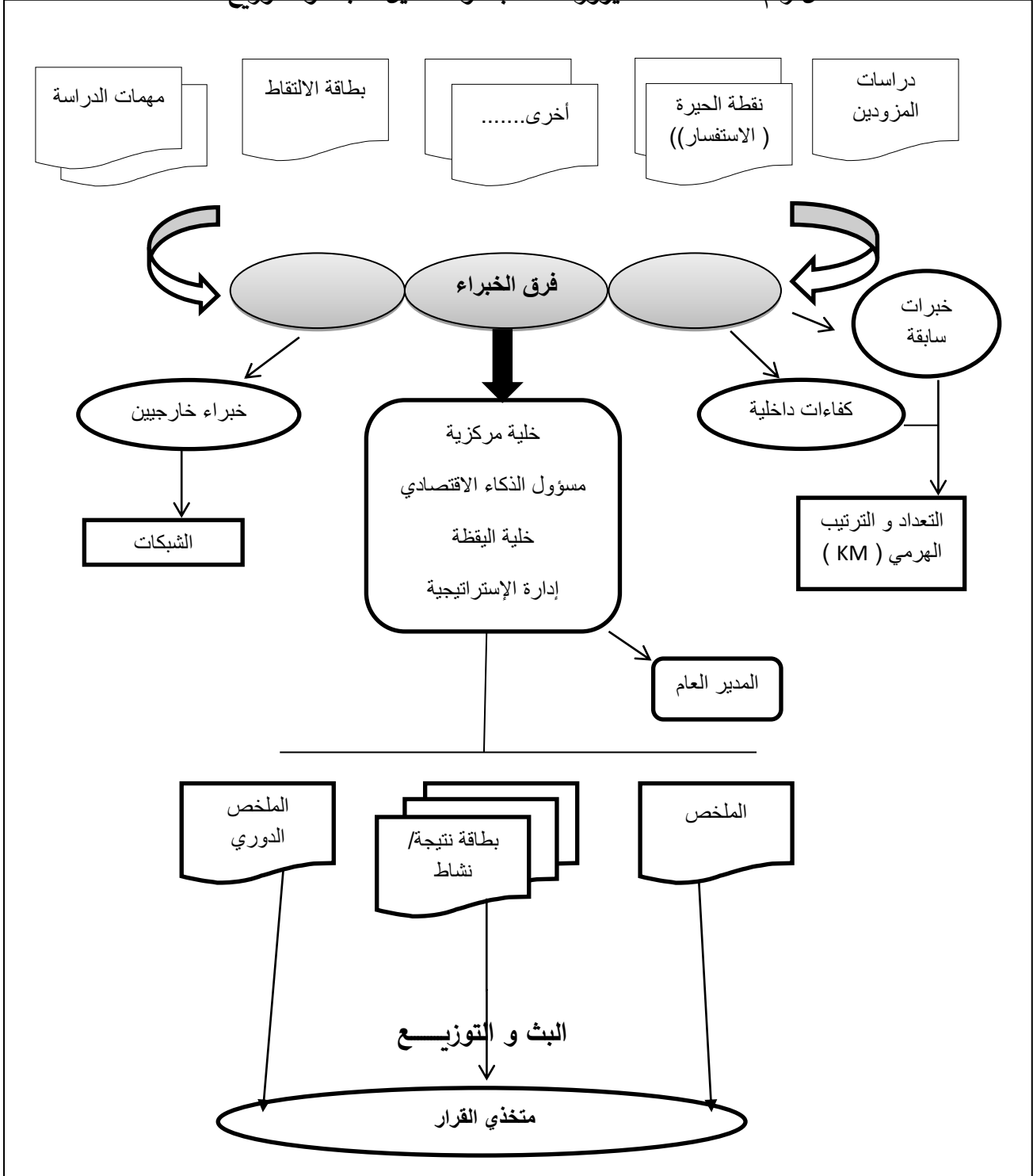
إذ بعد الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، تأتي جملة من الخطوات

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي كمقاربة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

و هي المعالجة و التحليل و التوزيع يقوم بها أعوان محددون و يمكن توضيح مهامهم من

خلال الشكل الموالي رقم (42).

الشكل رقم 42: مخطط سيرورة المعالجة و التحليل، البث و التوزيع



المصدر: CIGREF,03/2003,p52

أ- الخبراء: هم المسؤولون عن عملية المعالجة و التحليل، قد يكونون خبراء داخليين أو خارجيين حسب طبيعة تحليل المعلومات و الكفاءة المطلوبة.

ب- المسؤول عن خلية الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية : ترسل المعلومات المعالجة لخلية الذكاء الاقتصادي للاختيار بينها حسب الأهمية، تصنف ضمن ملخص أو بطاقة نتيجة.

ت- البث و التوزيع مرحلة يتم فيها توزيع المعلومات الإستراتيجية لمتخذي القرار النهائيين لاتخاذ القرار، يعني إرسالها عبر قنوات مختلفة، فعلى المؤسسة أن تملك هذه القنوات بصورة كافية ومفتوحة لمحيطها وذلك بالاعتماد على تدفقاتها، ولقد أخذت عملية توزيع المعلومات أهمية بالغة خاصة إذا جاءت في الوقت المناسب و بالشكل المراد، للشخص الذي يستخدمها.

فحسب Lesca et Lesca يتم توزيع المعلومات على ثلاث تدفقات (خلفاوي شمس ضيات، مارس 2013، ص.238) و هي :

➤ التدفق الداخلي: تدفق المعلومات المنتجة من طرف المؤسسة بنفسها.

➤ التدفق الخارجي: تدفق المعلومات المستمدة من خارج المؤسسة والمستعملة من طرفها.

➤ تدفق المعلومات المنتجة من داخل المؤسسة و الموجهة نحو الخارج.

1- التدفق الداخلي للمؤسسة: تتعلق بالمعلومات المنتجة من طرف المؤسسة الخاصة بها والمتولدة من مختلف العمليات والنشاطات التي تقوم بها، مثل المعلومات التجارية، الإنتاجية، المحاسبية، جريدة داخلية... الخ.

2- التدفق الخارجي للمؤسسة: تدفق المعلومات المنتجة من الداخل نحو خارج المؤسسة، تتعلق بالمعلومات المنتجة من طرف المؤسسة موجهة نحو ممثلين خارجيين أي خارج المؤسسة.

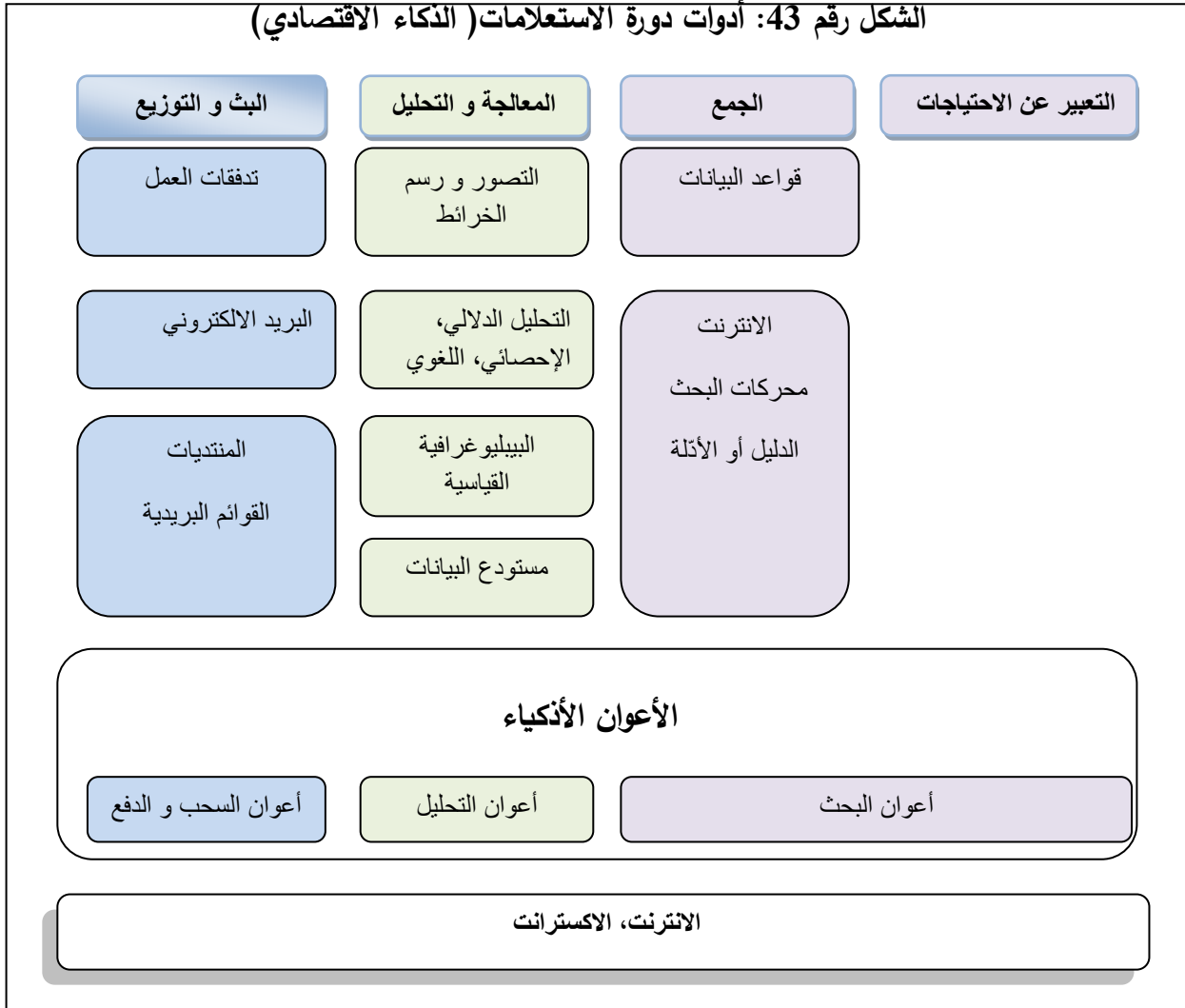
3- تدفق المعلومات من خارج نحو داخل المؤسسة : تتعلق بالمعلومات القادمة من خارج المؤسسة أي

التي تأتي من محيطها مثل فاتورة الموردين، معلومات عن المنافسين، القوانين، طلبات الزبائن الخ...

سابعاً: أدوات الذكاء الاقتصادي (دورة المعلومات): يمكن تصنيف الأدوات المستعملة في عملية

الذكاء الاقتصادي حسب كل مرحلة و ما يناسبها من أدوات، و الشكل رقم (43) يوضح ذلك:"

الشكل رقم 43: أدوات دورة الاستعلامات (الذكاء الاقتصادي)



المصدر: CIGREF, 03/2003, p89.

- أ- أدوات مرحلة التعبير عن الاحتياجات للمعلومة: تشترك مع جميع أدوات مراحل دورة الاستعلامات، و تتمثل هذه الأدوات بالدرجة الأولى في الأعوان الأذكياء و الذين يمثلون العنصر البشري ذو الكفاءة العالية في تحديد مواصفات المعلومة المطلوبة و التي سوف تخدم المؤسسة، و هم ثلاث أصناف: أعوان البحث، أعوان التحليل و أعوان السحب و الدفع، بالإضافة إلى الانترنت و الاكسترنت لما تمنحه هذه الأخيرة من القدرة على تحديد الحاجة للمعلومات
- ب- أدوات مرحلة البحث عن المعلومات (الجمع): إضافة إلى الأعوان الأذكياء، تستخدم في هذه المرحلة قواعد البيانات، الانترنت، محركات البحث، الأدلة.
- ت- أدوات مرحلة المعالجة و التحليل: التصور و رسم خرائط المعلومات، التحليل الدلالي الإحصائي اللغوي، البيبليوغرافيا القياسية، مستودع البيانات، الأعوان الأذكياء....
- ث- أدوات مرحلة البث و التوزيع: الأعوان الأذكياء ، المنتديات، القائم البريدية، تدفقات العمل، البريد الالكتروني .

ثامنا: **تحديات الذكاء الاقتصادي**: كأى نظام يواجه الذكاء الاقتصادي عدة تحديات تقف دون التطبيق السليم لآلياته ، و تتجلى هذه التحديات في(مختار عيلالي، مارس2016، ص ص.5-6) :

- **التحديات السياسية**: مراقبة بيئة الأعمال من أجل الحصول على الاستخدام الأمثل للمعلومات المتعلقة بالأحداث و الاتجاهات في البيئة الخارجية لهذه المؤسسات، و يتم ذلك بناء على القرارات المتخذة من قاعدة الأعمال التجارية بمساعدة منظماتهم و تختلف حسب رؤية كل مؤسسة، و على سبيل المثال الذكاء الاقتصادي في اليابان مبني على تعبئة النخب اليابانية لوضع رؤية وقائية للحفاظ على استغلال اليابان لمواجهة الاحتياجات التجارية للسلطات الغربية.

- **التحديات الاقتصادية:** تتجلى في استخدام الذكاء الاقتصادي المكتسب خارج التعزيز يحد من القدرة التنافسية للمؤسسات العلمية بشكل مستمر، و الذي يعبر عن الثقافات الوطنية و في الواقع لا يمكن تجزأت الأمن الاقتصادي عن الأمن القومي .
- **التحديات التكنولوجية:** هي نتيجة للمنافسة الدولية القوية في مجال امتلاك التكنولوجيا، براءات الاختراع، العلامات التجارية، برامج الحماية، حيث يؤكد " صوني " على ضرورة المحافظة على البحث و الابتكار و الاستثمار و تأمين الممتلكات و وضع إستراتيجية للتسويق و البحوث.

تاسعا: بعض التجارب العالمية لنظام الذكاء الاقتصادي

إن ظهور الذكاء الاقتصادي جاء عقب الحرب العالمية الثانية و الذي تبنته الدول العظمى من خلال استغلال الخبرة العسكرية في وضع الإستراتيجية في المجال الاقتصادي، و عليه تعددت نماذج الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث تعتبر المملكة المتحدة هي الرائد الأول في مجال الذكاء الاقتصادي القائم على مبدأ أن المعلومات هي أداة إستراتيجية، وقد شمل نظام الاستعلامات البريطاني المصارف و المؤسسات المالية و الشركات المتعددة الجنسيات، وشركات الأبحاث و القطاع الصناعي و الهيئات الحكومية والبعثات الدبلوماسية لتعزيز اقتصادها الوطني، و تبنت هذا المفهوم لاحقا العديد من الدول، إلا أننا سنستعرض تجارب كل من اليابان، ألمانيا، الولايات المتحد الأمريكية كأنجح الدول في استخدام الذكاء الاقتصادي للتنمية الاقتصادية:

1- الذكاء الاقتصادي في اليابان

تعتبر اليابان البلد الصناعي الأول الذي جعل المعلومات الرافعة الرئيسية للتنمية الاقتصادية، باعتبارها موردا جماعيا قبل أن يكون موردا فرديا لخلق معرفة تمثل ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة الأجنبية، و لقد وضع نظام الذكاء الاقتصادي الياباني تدريجيا منذ عهد الميجي (Meiji)، حيث تم

تعبئة النخب اليابانية حول مسألة الاقتصاد برؤية الحماية، للحفاظ على استقلالية الاقتصاد الياباني و مواجهة المتطلبات التجارية للقوى الغربية، فخرج اليابان بعد الحرب العالمية الثانية باقتصاد ضعيف، جعلها مضطرة لوقف الاستثمار في قوتها العسكرية، والتركيز على تجديد اقتصادها، على أنقاض أقوى قوة اقتصادية *MTTI¹ (وزارة التجارة الدولية والصناعة)، حيث اعتمدت على استخدام الأساليب العسكرية في الاستعلامات الاقتصادية، و التي من شأنها أن تنسج خبرة استثنائية في إدارة المعرفة وتبادل المعلومات على جميع المستويات الحكومية والمؤسسات (H. Martre, 1994, p.35).

1-1- مميزات الممارسة اليابانية لنظام الذكاء الاقتصادي: إن خصوصية نظام الذكاء

الاقتصادي الياباني راجع إلى العديد من المميزات و التي تظهر في (H. Martre, 1994, p.36):

✚ يعود النجاح الاقتصادي الياباني إلى التكامل بين الاستراتيجيات التكنولوجية و الصناعية و التجارية، و العلاقة الترابطية و التكاملية بين الدولة والمؤسسات العامة، الخاصة، التجارية والجامعة، الذي يعزز قدرة وصول واستخدام المعارف والخبرات، ما يجعله نظام معقد بسبب تعدد الفاعلين فيه، و هذا ما يفسر الربحية العالية لنظام الذكاء الاقتصادي الياباني، وهنا تكمن كل قوة الهندسة الإستراتيجية للمعلومات اليابانية المتميزة بـ:

- ✓ سوق محلية وعالمية شاملة.
- ✓ نفاذ تجاري يتكيف مع السياق الاقتصادي لكل بلد.
- ✓ إستراتيجية طويلة المدى للتحكم في التدفقات الرئيسية للذكاء الاقتصادي.
- ✓ نهج محتمل للإدارة المتكاملة للتجمعات الصناعية.
- ✓ سياسة الاتصال الانتقائي للمعلومات.

¹MITI ; Ministry of International Trade and Industry.

✚ الانتقال من عملية التقليد إلى الابتكار في الكثير من القطاعات الصناعية، عن طريق

التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في المجال البحث والتطوير، وغزو السوق

الخارجية من خلال قهر أسهم الأسواق العالمية.

✚ نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية (كسلاح

استراتيجي) والموارد الجماعية، التي تتحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع.

✚ في اليابان، ينصب اهتمام المؤسسة على المنافسة وعلى الأنظمة العالمية لمشغلي

الاقتصاد، مثل ما يسمى Sogo Shoshas (N.Thiendou .p6.) هذا ما يفسر الاستثمار

المنظم للمطبوعات وقواعد البيانات، والتزامها بالمشاركة في المعارض التجارية،

الاجتماعات، البعثات، المهمات الصناعية وفحص المنتجات المنافسة.

✚ الرؤية اليابانية لسياسة التأثير كوسيلة للضغط من أجل القدرة على المنافسة الاقتصادية،

بينما في أوروبا وأمريكا غالبا ما ينظر إليه فقط كناقل للطاقة الدبلوماسية، مما أدى

باليابان في العقود الأربعة فقط إلى احتلالها مركز الثاني كأكبر اقتصاد صناعي في

العالم وراء الولايات المتحدة.

✚ إن إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية

(N. Thiendou, P.07) هي:

✓ تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع والابتكار.

✓ البحث عن الزيادة والتكرار في جمع المعلومات.

✓ استثمارات كبيرة مكرسة لجمع المعلومات ونشرها.

✚ إنشاء معهد الحماية الصناعية (HP) الذي تمّوله MITI (الهيئة المسؤولة عن التدريب) لتكوين الشباب المهنيين في مجال تقنيات الحماية وشراء الأصول المعلوماتية، فقد درب العديد من المدراء التنفيذيين لحماية والاستحواذ على أصول المعلومات التي تشمل الناحيتين الدفاعية والهجومية من الذكاء الاقتصادي.

✚ ينقسم نظام الذكاء الاقتصادي تقليدياً إلى قسمين من الممارسات، جانب هجومي وجانب دفاعي (A. De Chaunac, , pp3-5)، إذ أن الجانب الهجومي يهدف إلى الحصول على المعلومات التي تخص المنافسين، والذي يستطيع أن يصل إلى زعزعة استقرارها عن طريق استخدام المعلومات المتحصل عليها، أما الجانب الدفاعي بدوره يهدف أساساً لحماية أصول المعلومات الخاصة به.

✚ التقنيات الهجومية تبين أهمية العلاقة المتبادلة، الموجودة في المثال الياباني، بين سياسة الغزو على حصتها في السوق العالمية وديناميكية الذكاء الاقتصادي الجماعي.

✚ نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركز أساساً على الثلاثي "الدولة، المؤسسات والمواطنين يتحقق من خلال الانفتاح (رفع الحواجز) والتعاقد (التفاعل) بين مختلف الجهات، لكون الاقتصاد الياباني قائم أساساً على المعرفة و العلم، مما جعل قضايا الذكاء الاقتصادي ملازمة ومتأصلة في النظام الاقتصادي الياباني.

2- نظام الذكاء الاقتصادي الألماني:

يعتبر نظام الذكاء الاقتصادي الألماني أنجح النظم العالمية ، إذ أن روح الانضباط ورأس المال التقني ليست العوامل الوحيدة التي تفسر نجاحها، فاعتبار ألمانيا هي القوة الاقتصادية لأوروبا، يرجع إلى نظامها الوطني للاستعلامات الاقتصادية خلافا لنموذج الولايات المتحدة، و ما يميز النظام الألماني هو وجود مركز يجمع تدفقات المعلومات، حيث تم تشكيل هذا المركز في القرن التاسع عشر عندما تناول " بسمارك Bismarck " تحدي الثورة الصناعية للتخلص من القيادة البريطانية للتجارة العالمية.

1-2 مميزات الممارسة الألماني لنظام الذكاء الاقتصادي:

تتميز الممارسة الألمانية للذكاء الاقتصادي بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي (H. Martre,1994 ;p.40):

✚ تداخل رأس المال المصرفي ورأس المال الصناعي خلق في ذلك الوقت التأزر في القرارات بين البنوك والمجموعات الصناعية الألمانية الكبرى.

✚ تم بناء الاقتصاد الألماني على مبدأ الوحدة الاستراتيجية الرئيسية لمراكز القرار كالبنوك و الشركات التجارية و شركات النقل، والبيوت التجارية والدولة.

✚ انعدام المصادقية المالية للدولة الألمانية سنة 1870 دفع البنوك والصناعات إلى التعاون لتسريع حركة تركيز رأس المال.

✚ يستند النموذج الألماني لهندسة المعلومات في المقام الأول على الشعور الجماعي العميق بـ:

"الوطنية الاقتصادية"، هذا الإجماع يمثل حول المصلحة الاقتصادية يمثل أحد الأصول

الثقافة الألمانية للقدرة التنافسية.

✚ التقاء تدفقات المعلومات نحو مركز الاهتمام الذي يجمع بين شبكة البنوك والمجموعات

الصناعية وشركات التأمين، هذا المركز ليس مؤسسة محددة بوضوح وإنما شبكة علاقات من

صناع القرار الذين لا يتجاوز عددهم بضع عشرات من الأشخاص.

✚ في مجال الذكاء الاقتصادي، والأهداف الثلاثة ذات الأولوية للمؤسسة يتم تقديمها على النحو

التالي (H. Martre, 1994, p.45):

✓ الإنتاج الفعال للمعلومات فيما يتعلق بالحالة الحقيقية للسوق.

✓ الإمداد الكافي بالإجراءات الجماعية.

✓ بين التعاون والمنافسة.

✓ بين المسؤوليات الفردية والجماعية.

✓ بين الكفاءة والعدالة.

✓ بين التنبؤ والواقعية.

✓ بين الكفاءة و المتانة.

✚ إن الحكومة الألمانية لا تتوفر على هيكل واضح للذكاء الاقتصادي، غير أنها تتولى التنسيق

بين المجهودات و المبادرات المتخذة على هذا الصعيد ، من خلال إقامة هيئة حكومية تشكل

نقطة محورية تتجمع فيها كافة المعلومات المتعلقة بالأسواق الأجنبية الواردة من البعثات

الدبلوماسية و الاقتصادية، والوكالات التجارية العاملة بالخارج، تلك المعلومات تكون متاحة

لجميع الأعوان الاقتصاديين، من بنوك، مؤسسات اقتصادية وشبكات تجارية ونقابات عمالية، وكذا الهيئات البحثية و الاستشارية المختلفة.

3- الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية :

يتوفر اقتصاد الولايات المتحدة على ترسانة حقيقة في مجال الذكاء الاقتصادي ولكن، بخلاف اليابان أو ألمانيا، هذه الترسانة مشتتة ونادرا ما تنجح بهدف دعم سياسة صناعية منسقة على الصعيد الوطني، حيث خلقت المؤسسات الأمريكية الكبيرة في خمسينات القرن الماضي خدمات داخلية "الاستخبارات التنافسية" للموارد البشرية و المالية الهامة (H. Martre, 1994, p.45).

مع بداية عقد التسعينات من القرن السابق، عرف المشهد الأمريكي في مجال الذكاء الاقتصادي تحولا كبيرا، تبعا للعديد من التحولات الدولية من بينها حجم التنمية الاقتصادية التي حققها كل من اليابان وأوروبا باعتبارهما منافسين رئيسيين للولايات المتحدة.

و تعد المقاربة الأمريكية للذكاء الاقتصادي مقاربة مبنية على حرية المبادرة، التي يعكسها في وجود سوق هائلة من الهيئات المختصة في خدمات الرصد وجمع المعلومات، وكذا جماعات الضغط وخدمات التأثير و النفوذ المختلفة، إضافة إلى قدرة المؤسسات الاقتصادية على خلق أجهزة استعلام خاصة بها دون قيد أو شروط .

ويمكن توضيح مرتكزات المقاربة الأمريكية للذكاء الاقتصادي في العناصر التالية (مقاوب منصف،

2011، ص 133) :

وجود نظام فعال للاستعلام، يعمل على تحسين تدفق المعلومات وانسيابها على كافة المستويات

الحكومية والاقتصادية، التي توفر كم هائل من المعلومات المنظمة والمقننة.

✚ وجود إستراتيجية للضغط و التأثير على مختلف الحكومات، التكتلات الإقليمية، و المنظمات

الدولية كمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي....

✚ أن الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل في دعم

التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل كما في الخارج،

وضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها:

✓ تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع.

✓ دعم وتحسين التلاحم الوطني.

✓ تقليص هدر الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.

✓ إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

✚ بالإضافة إلى ذلك، تشترك كافة الهيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات

الأولوية بالنسبة للبلد، والتخطيط لتنفيذها وفقا لآليات عمل محكمة الدقة.

✚ وجود منظومة قانونية متكاملة تحافظ على المصالح والمؤسسات الأمريكية من المنافسة

الخارجية غير المشروعة، من خلال الحماية الفكرية ومكافحة الجوسسة...، و كذلك وجود

جهاز للوقاية من استحواذ الاستثمارات الأجنبية على الشركات الأمريكية يستند عمله على

القانون الأمريكي الذي يمنع صراحة تغلغل المستثمرين الأجانب في القطاعات الإستراتيجية.

ولتحقيق هذه الأهداف تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت

الأبيض والمجلس الأمن القومي، حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (**war room**) خاصة بكل

سوق يتم اعتبارها إستراتيجية، وذلك لجمع وتركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بها بين الأعوان

الاقتصاديين العموميين والخواص (P. Conesa, n° 52, hiver, 2003-2004, p 155).

من خلال النماذج السابقة و نظرا لأهمية نظام الذكاء الاقتصادي لنمو الاقتصاد الوطني، و وجود الأخطار التنافسية التي تهدد استمرارية المؤسسات و نموها، فانه و لا بد من الاعتماد على ممارسات الذكاء الاقتصادي و إدماجه ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، لكونه يمثل معرفة تركّز على دراسة المنافسة و تشجيع الوعي بالمصلحة الجماعية بهدف تحديد الإستراتيجية التنافسية لهذه المؤسسات.

المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية و إشكالية إعداد الإستراتيجية

تعتبر المؤسسة المحرك للعجلة الاقتصادية و المؤشر الرئيسي لتقدم الأمم و تطورها، إذ تنشط في محيط أقل ما يقال عنه أنه محيط غير مستقر، تؤثر فيه و تتأثر به، تسعى المؤسسة الاقتصادية ضمن هذا السياق إلى فهمها و التكيف مع مستجداتها من أجل البقاء و ضمان الاستمرارية، و امتلاك القدرة على المنافسة و فرض نفسها، و حتى تحقق ما تهدف و تصبو إليه استوجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية، بدءا من تحليل محيطها الداخلي و الخارجي على السواء لتحديد نقاط قوتها وضعفها، لاستغلال الفرص و تجنب التهديدات، من هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى المؤسسة الاقتصادية و إشكالية إعدادها لإستراتيجية تلاءم أهدافها.

أولا: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

تطورت المؤسسة الاقتصادية مع التطورات التي يشهدها محيطها، إذ تعتبر نواة النشاط الاقتصادي و مؤشر لنموه، فتطور مفهومها و وظائفها، بالنظر لما كانت عليه قبل الثورة الصناعية و الثورة المعلوماتية.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعددت التعاريف التي منحت للمؤسسة الاقتصادية و تباينت بتباين الأنظمة و مدى فعاليتها حسب كل بلد.

حيث تعرّف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته" (ناصر دادي عدون ، 1998 ، ص10) .

و هي عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، تحويل، نقل و توزيع السلع أو الخدمات طبق أهداف محددة من طرف المديرية، بالاعتماد على حوافز الربح و المنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة (درحمون هلال ، 2005، ص 13).

و تعرّف أيضا على كونها منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته(محمد أكرم العد لوني ، 2002 ، ص14) .

حيث تعتبر تنظيم مهيكّل حول مركز تحكّم، يتكون من المدير و الفرق الإدارية و وحدات تجارية، وحدات إنتاجية و وحدات إدارية أو تسييرية، تساهم في تفعيل نشاطات المؤسسة حيث ترتبط هذه الوحدات فيما بينها بأوامر و معلومات من أجل تحقيق أهدافها (I. Calme, 2003, p.15) .

ركزت هذه التعاريف على العنصر البشري كأساس وجود المؤسسة ، أضف إلى ذلك الموارد المالية و المادية، و عليه و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن المؤسسة تتمثل في ذلك التنظيم الاقتصادي، الاجتماعي المستقل نسبيا الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة:

فهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها (عمر صخري، 1993، ص24).

و تصنّف كمتعامل اقتصادي ينتج سلع و خدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا (J.-L. Charon, S. Sépari, 2004, p.01).

أما Pierre Lauzai فأعطى مفهومين للمؤسسة الاقتصادية، الأول من حيث أنها مجموعة من العناصر في علاقة تفاعل و ترابط، منظمون حسب أهداف و غايات محددة لتلبية وظائف معينة أنشئت من أجلها، من خلال عمليات معقدة و متشابكة تنتهي بعملية التسليم في سوق السلع و الخدمات، أما المفهوم الثاني فخص المؤسسة من جانب الموارد فاعتبرها كتكتل إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بهدف استخراج، تحويل، نقل، ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا للأهداف المسطرة (F. Bouyakoub, 2000, PP.37-38).

فبالإضافة إلى كونها مجموعة من العناصر المتفاعلة في ما بينها، هي أيضا مجموعة من الوظائف المكملة لبعضها البعض، إذا المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الاقتصادية تجمع بين الموارد البشرية و المالية و أدوات التشغيل، تمارس نشاطها الأساسي و هو الإنتاج بالإضافة إلى نشاطات أخرى كالتسويق و الإدارة و المالية...

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية (عمر صخري، 1993، ص25-26) :

✚ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

✚ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

✚ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية، و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

✚ التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف

معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....

✚ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتماد، و إما عن

طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها

أو بعضها حسب الظروف.

✚ لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا

توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف،

أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تقسد أهدافها.

✚ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في

الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

✚ يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها

أو تضاءلت كفاءتها....

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها،

و بالرغم من صعوبة حصرها إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية (ناصر دادي

عدون، 1998، ص، 10) :

✚ أهداف اقتصادية : وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين و عقلنة الإنتاج.

➤ **أهداف اجتماعية:** تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال لإقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

➤ **أهداف ثقافية ورياضية:** كتوفير وسائل ترفيهية و ثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.

➤ **أهداف تكنولوجية:** كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت و تقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة و موثوقة.

و بالنظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطها التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم (Lasary, 2001 , PP 14-15) :

➤ **الملاك :** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

➤ **الزبائن :** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، و تتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

➤ **السلطات العمومية :** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات، منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض

الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

✚ **العمال** : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال، فمعرفة العمال تكوّن ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، و لا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه، حيث أن التصرف الإيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك بجعل العامل يحسب أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

✚ **الموردون**: يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري)، فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة، أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.

4- **وظائف المؤسسة الاقتصادية**: بما أن المؤسسة الاقتصادية تنشط في محيط تتلقى منه مدخلات تعتبر المواد الأولية لإنتاجها، حيث تقوم بعملية تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات، فالناتج الذي يعرض في المحيط هو محصلة لمجموع من النشاطات داخل المؤسسة تتمثل في:

✚ **وظيفة الإنتاج:** وظيفة تقنية ، تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة داخل المؤسسة لخلق السلع و الخدمات المتنوعة بأقل تكلفة و بأقصى ربح ممكن.

✚ **وظيفة التسويق:** مهمتها تصريف المنتجات و عرضها على المستهلك، فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، التتميط، و تحمل المخاطر و التسعير، و الحصول على المعلومات التسويقية و الإعلان و الترويج.

✚ **الوظيفة الإدارية:** تشمل كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، وضع سياستها الرئيسية، توفير المعدات اللازمة و الضرورية، رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة(ناصر دادي عدون ، 1998، ص.252).

✚ **وظيفة الموارد البشرية:** تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة، تهتم بمجالات التكوين، التشغيل و غيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد و عملهم في المؤسسة.

✚ **الوظيفة المالية:** تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة، تعتمد على عدة وسائل من تقنيات التسير، ابتداء من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، الإحصاء، البرمجة... (ناصر دادي عدون ، 1998، ص.286).

5- **ثقافة المؤسسة:** تعبّر الثقافة التنظيمية عن الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمد عليها المؤسسة في تعاملاتها المختلفة، حيث تعرّف حسب Wheelen على أنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، 1995، ص. 403).

بينما يعرفها Maurice Thevenet على أنها تراث مشترك من القيم و المعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل و الترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، توجيه و تعديل السلوكيات و قرارات التسيير الهامة (M. Thevenet, 2003, p.5)، من هذا التعريف تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من خلال (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، ص.201):

- ✓ تنمّي الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين.
- ✓ تساعد في خلق روح الالتزام و الولاء المشترك بين العاملين.
- ✓ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل و متجانس.
- ✓ تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة و تحدد سلوك العاملين .
- ✓ تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

6- تصنيفات المؤسسات:

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة بالنظر إلى نشاطاتها و التزاماتها، لذا يمكن تصنيفها حسب عدة معايير مختلفة نذكر أهمها:

6-1- حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

✚ **الملكية الخاصة:** حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص (د.رحمون هلال، 2005، ص.23).

✚ **الملكية العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيف ما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على

ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة (عمر صخري ، 1986 ، ص 18) .

🚩 **الملكية المختلطة** : و هي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص.

6-2- **حسب الحجم**: يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة و مكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها، فاختلقت المعايير بين الأخذ بعدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف، و بين الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات.

و رغم الاختلاف في المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تنفق على استعمال "معيار عدد العمال" كأساس للتصنيف، وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

🚩 **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**: وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد و لا تقتصر على نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي (Lasary, 2001,P9):

✓ **المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E** : تشغل ما بين 1-9 عمال.

✓ **المؤسسات الصغيرة P. E** : يتولى فرد واحد إدارتها، في شكل مؤسسات عائلية، تشغل ما بين 10-49 عاملا.

✓ **المؤسسات المتوسطة M. E** : تشغل ما بين 50 و 499 عاملا.

✓ **المؤسسات كبيرة الحجم:** وهي المؤسسات التي تشغل ما بين 500 إلى 999 عاملا (ناصر دادي عدون، 1998، ص 63).

6-3- **حسب النشاط الاقتصادي:** و توزع إلى ثلاث قطاعات رئيسية هي (ناصر دادي عدون، 1998، ص ص.70-71) :

✚ **مؤسسات القطاع الأول "المجال الفلاحي":** و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها و تربية المواشي، إضافة إلى أشطة الصيد البحري و غيره من النشاطات المرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

✚ **مؤسسات القطاع الثاني "المجال الصناعي":** تضم مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية.

✚ **مؤسسات القطاع الثالث:** يشمل طافة المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات معينة كالنقل، العلاج، السياحة....

7- محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية:

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم مجموعة من التحديات التي يفرضها محيطها كالعولمة و تحرير التجارة و القيود الإنتاجية التي تؤدي إلى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق، ما أجبر مسيريتها على الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال

تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية حيث تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها و تحديد المخاطر لمواجهتها أو الحد منها .

7-1- مفهوم محيط المؤسسة: تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها " (عبد الرزاق بن حبيب، 2006، ص.41).

و عليه فهذا التعريف حدد محيط المؤسسة ليشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص و استثنى الأسواق المالية و النقدية عامة، البنوك، المؤسسات غير المنافسة أو الموردة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث.

أما P.Filho فقد عرفها بـ: " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي:

➤ **المجموعة الأولى:** تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.

➤ **المجموعة الثانية :** و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية و مؤسسات التوزيع .

➤ **المجموعة الثالثة:** و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم، رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

وفق هذا التعريف يظهر أنه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما (عبد الرزاق بن حبيب، 2006):

✚ الماكروبيئة Macro-Enivement: ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات

الكبرى لتطور مجتمع معين .

✚ الميكروبيئة Micro-enivement : الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي

في اتصال مباشر مع المؤسسة.

7-2- أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط: تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط

التالية (ناصر دادي عدون، 1998، ص ص 78-79):

✚ المؤسسة غير معزولة : أي أنها لا تنشط في فراغ، بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من

أسواق و هيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في

عملية التعامل معها .

✚ أثر الأفراد و الهيئات عليها: تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة

حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية).

✚ المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف

أو تلتقي نسبيا و هؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من

عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية.. إلخ .

✚ استعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن

تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة

ونوعية مرغوبة.

✚ **مدى قراراتها :** تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي

تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة

اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد .

✚ **تطورات السوق العنيفة :** التطور العنيف للسوق في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب،

كتغيير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات

وثقافات أخرى، أو التغيير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في

المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم

دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض

المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .

✚ **عامل الوقت :** أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج، فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا

يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل

على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها

كالخاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف

أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

ثانيا- **عموميات حول الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:** أدركت المؤسسات الاقتصادية اليوم، أنه و لتحقيق التميز و الاستمرارية و النجاح لابد من الاعتماد على إستراتيجية تقوم على رفع قدرتها التنافسية، لكن لا بد من مراعاة حقيقة مهمة مفادها أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف، و أن التميز لا يمكن أن يكون في كل المجالات و في كل الأوقات. و في حالة الصناعات و الأسواق سريعة التغير من الضروري مواكبة التغير من خلال التحسينات المتواصلة لأن استمرار الميزة التنافسية يكون مرتبطا باستمرارية التجديدات .

1- **التطور التاريخي للإستراتيجية:** لقد مرت الإستراتيجية بعدة مراحل و سنعطي لمحة عن

أبرز هذه المراحل:

1-1- مدرسة هارفارد HARVARD :

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة "هارفارد HARVARD" للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر

الاستراتيجي الحديث (P.Joffre, G.Koenig,1985, p.12).

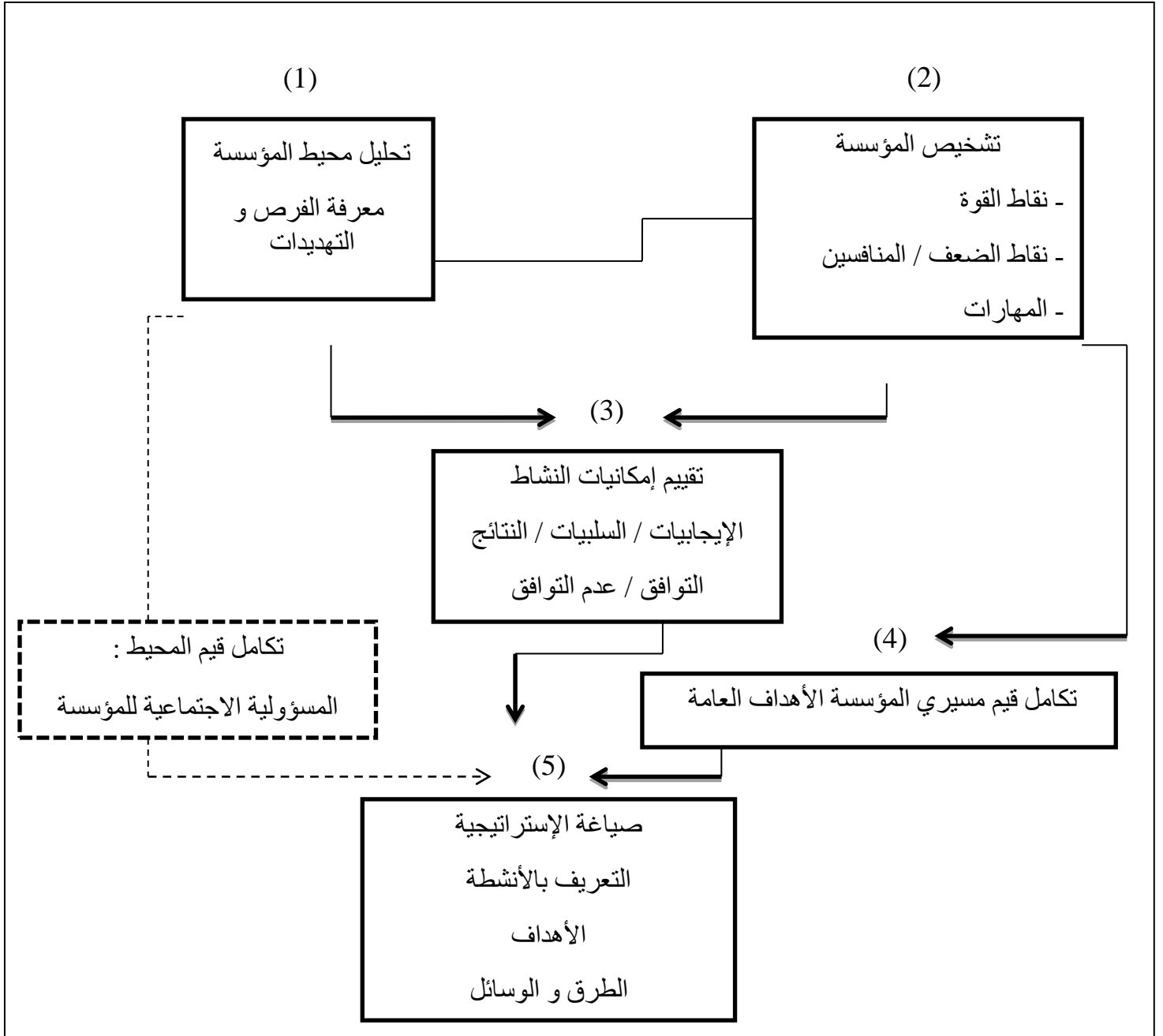
حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة تسييرية جديدة تحت تسمية " السياسة العامة Corporate Policy"، و التي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة، و تميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي، لأن ما نعييه على تقنيات و أدوات هذه الفترة، ميكانيكيته و جمودها، إذ تعتبر المستقبل امتداد حسب نسق خطي للماضي، و من غير المنطقي اعتبار المستقبل إسقاط للماضي نظرا للتغيرات التي تحدث .

لذا و مع بداية سنوات الستينيات، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة و موارد المحيط، و بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط ، حيث أصبح يأخذ بالحسبان قدرات المسيرين، و إيديولوجياتهم و قيمهم (J.Orsoni, J.P .Helfer, 1994, pp.102-103).

فتبدلت بذلك فكرة التخطيط الخطي، و أصبحت المؤسسة أكثر تحسبا للمخاطر التي تعيق توجهاتها، و للتمكن من إعطاء شكل لهذه التحاليل و جعلها أكثر منهجية تم عرضها في شكل نماذج، و قد كتب كل من Guth و Andrews و Christensen و Learnead سنة 1965 على السياسة العامة، حيث قاموا بتقديم نموذج ^{*}LCAG، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط ، و يوضح الشكل رقم 43 خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج . LCAG

^{*} LCAG : نموذج أخذ اسمه من الأحرف الأولى لأسماء مصممي Guth - Andrews - Christensen - Learnead سنة 1965 ، فالمبدأ الأساسي لهذا النموذج هو البحث عن أحسن توليفة بين نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة و فرص و تهديدات المحيط ، و تتم مواجهة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار لنظام القيم بداخلها و الذي يحدد أهدافها الكبرى .

الشكل رقم 44: خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG



المصدر: P.Joffre , G. Koenig, 1985,p.13.

من خلال المخطط السابق، يتضح بأن منهجية الإستراتيجية تختصر في مرحلتين: مرحلة تكوين و تشكيل الإستراتيجية انطلاقاً من التشخيص الداخلي و الخارجي، و مرحلة التطبيق انطلاقاً من تجنيد الموارد.

1-2- مدرسة التخطيط الاستراتيجي :

في منتصف الستينيات، كان "أنسوف-Ansoff" و عدد من مستشاري المكاتب المختصة في الإستراتيجية، و راء مرحلة التدقيق في أدوات التحليل، و هي مرحلة التخطيط الإستراتيجي، الذي عرفه **هنري فايول** فيقول : " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل " (جميل أحمد شوقي ، 1984، ص.97)، حيث قام Ansoff بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها، و اقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج **SWOT*** الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط، و تحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها مع منافسيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق أفضليات تنافسية (F.Durrieux et autre, 2000, p.83).

و في هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية، و تحددت بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة التطبيق و مزايا بنائها على المدى البعيد، و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة، عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من نوع BCG , ADL , Mckinsey ، اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل أنشطة المؤسسة.

حيث تمكن المصفوفات المؤسسة من أخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج / سوق)، بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو و تحقيق الأرباح، و تأخذ المصفوفات بعدين حسب تموقع أنشطة المؤسسة، فبالنسبة لبعدي مصفوفة الـ

* نموذج SWOT : هو نموذج تحليل عناصر القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات، و SWOT هي كلمة مركبة من الحروف التي معناها (عوامل القوة : Strengths ، عوامل الضعف : Weaknesses ، الفرص المتاحة : Opportunities ، التهديدات : Threats).

BCG** هما: معدل النمو / الحصة السوقية ، أما بعدا مصفوفة ADL*** فيتمثلان في : الوضعية التنافسية / نضج المهنة ، بينما مصفوفة Mckinsey فيتمثلان في : القوة التنافسية و جاذبية السوق .

و نتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات، و تطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي أخذ أبعاد جديدة، أصبح ينظر للتخطيط على أنه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة لذلك وحبث إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط و تصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير، و تكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي .

1-3- مدرسة التسيير الاستراتيجي :

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات و التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الإستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له، حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام و ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية (التي لا تطبق الإستراتيجية) للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية، حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية (J.P.Helfer, M.Kalika, J.Orsoni, 2000,p.25.)

و في نهاية السبعينيات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي، حيث قام كل من HAYES, DECLERCK, ANSOFF سنة 1976 ، بالأخذ في الحسبان المكونات

** - BCG (BOSTON CONSULTING GROUP) أي (مؤسسة الاستشارات الإدارية)، يستعمل هذا النموذج لتحليل معدل النمو/حصة السوق، وهو يحقق الاستفادة من ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: دورة حياة المنتج، التدفقات النقدية، حصة السوق/العائد على الاستثمار

***- نموذج ADL: تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات، حيث تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:
-محور الفواصل :يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور.
-محور التراتيب :يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف.

المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها، و كذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة و اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، و ذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل (التسيير الحاصل و المخطط على مدى 5 سنوات)، و ضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية و عملية تنفيذها (P.JOFFRE , G.KOENIG ,1985,p.14.) .

و خلال فترة الثمانينيات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبرى، هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنويع منتجاتها و أسواقها، و تتبنى هيكل المستشارين و التنفيذيين (Structure Staff and Line) و في إطار التقسيمات (منتجات / سوق) يتم الحصول على الاستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات، و احترام السوق الخاصة بها (M.Marchesnay, 1995 , pp.40-42)، و نجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة، فهو بذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير و غير المؤكد.

و كنتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، و الإستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة و ما صاحبها ، تغيرت بذلك خريطة العالم، و ظهر ما يعرف بـ " الاقتصاد الجيو-سياسي " (économico - géopolitique)، و تطورت التجديدات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك، الاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية، و بذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية (J.P.Helfer ,M.Kalika, J.Orsoni,2000,pp.25-26.) .

2- مفهوم و أهمية الإستراتيجية :

2-1- مفهوم الإستراتيجية

يعرفها انسوف 1974 Ansoff على أنها « تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، و طرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل » (نزار كاظم الركابي، 2004، ص.34) .

بينما يعرفها ميتزبورغ 1987 "Mintzberg" بكونها « عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف، و هي حيلة أو خدعة تتمثل في المناورة للالتفاف حول المنافسين، و هي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد، للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في المحيط، و في النهاية هي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقاتها الصحيحة » (I. Foghievini, 1998, p.47).

و جاء تعريف شندلر 1962 "Chandler" من ناحية تحقيق الأهداف بحيث تقوم على تحديد الغايات الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة، و تبني طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات (نزار كاظم الركابي، 2004، ص. 34) .

عرّف بورتر 1990 "Porter" الإستراتيجية على أنها عملية بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، و أن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف « (فلاح حسن عداي الحسيني، ص ص 22-23) .

و هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة)، طويلة المدى و تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في محيط متغير (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص.96) .

و انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن الإستراتيجية: هي تصور المؤسسة للحالة التي ستكون عليها في المستقبل في ظل المحيط التي تنتمي إليه، و ذلك من خلال الدراسة و البحث و التحليل لفرص و تهديدات المحيط الخارجي و نقاط الضعف و القوة للمحيط الداخلي رغبة منها مواجهة المنافسة، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

حيث تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام و المرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل و تكامل موارد المؤسسة المتغيرة، لتحقيق توقعات المالكين و المستثمرين و الموردين و الزبائن و كل من له صلة بالمؤسسة (سليم بطرس جلدة و منير عبوري، 2006 ، ص.69) .

فتعتبر الإستراتيجية نتاج سيرورة من التفكير، فبداية المصطلح كان مرتبطا بميدان الحروب و المعارك، و لو عدنا قليلا إلى مرحلة من مراحل التاريخ، لوجدنا أن الكثير استعملوا مصطلح الإستراتيجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و نستطيع على سبيل المثال ذكر سون تسو (Sun-tzu) * الذي يعتبر الإستراتيجية فن الحصول على الموارد اللازمة في الحرب (نعمة عباس الخفاجي و آخرون، 2008، ص.217) .

فكلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، و تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، و توزيع الموارد الحربية بصورة معينة، و تحريك الوحدات العسكرية، لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق، أو حصار، أو للانقضاض على العدو و مباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو، و لا يختلف الأمر كثيرا إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في

* سون تسو Sun-tzu "جنرال صيني صاحب كتاب " فن إدارة الحرب " الصادر سنة 1772، يعتبر من المراجع الأولى التي تناولت فكرة الإستراتيجية الحربية .

المجال العسكري هو المنافس في محيط الأعمال، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار و غيرها، إذ تعتبر أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و لمواجهة تهديدات أو فرص المحيط ، و الذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة و رؤية و أهداف المؤسسة (أحمد ماهر ، 2007 ، ص.20) .

إذا فالإستراتيجية هي التخطيط لكل سياسات و قرارات المؤسسة، و بدورها تقوم بمساعدة مسيري المؤسسة على التهيؤ للمستقبل، لأنها تمنح المؤسسات القدرة على النجاح و التطور، و على المؤسسات الحديثة تبني المقاربات الإستراتيجية الحديثة للتسيير بالتركيز على التقنيات الحديثة من تكنولوجيا و موارد معرفية ذات جودة عالية (الذكاء الاقتصادي مثلاً للبناء المعرفي).

2-2- أهمية الإستراتيجية :

تتجلى أهمية صياغة إستراتيجية المؤسسة في النقاط التالية (طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص.344) :

✚ تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح و دقيق و ملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة و عمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل و الواقعية الشديدة.

✚ تمثل القاعدة الأساسية و الانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة و واضحة .

3- مكونات الإستراتيجية:

نشير هنا إلى أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية و التي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية، و منها:

✚ الرسالة **Mission** : هي الغرض من وجود المؤسسة (أحمد ماهر ، 2007 ، ص.24) ، فالرسالة

الجيدة هي التي تحدد الغرض الرئيسي للمؤسسة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المتشابهة، و كذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها في الأسواق التي تخدمها (ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص. 93)، حيث استعمل "بيتر دركر Peter Drucker" مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح و شامل لكل الأسئلة الممكن طرحها

للمسيرين ، " ما هو عملنا ؟ " (J.Orsoni, J.P.Helfer, 1994,p.109).

فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة و ما يجب أن تفعله، و هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار، الوضوح، الواقعية و الانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

✚ الرؤية **Vission** :إن الرؤية ترتبط مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، و عملية تحديد

أهدافها و مراجعتها، فهي تهيئ للمؤسسة رؤية المستقبل، و تساعد في توجيهاتها طويلة المدى .

و تعرف الرؤية بأنها الصورة التي تأمل أن تحققها المؤسسة لنفسها أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المؤسسة (أحمد ماهر ، 2007 ، ص.24)، و هو المسار الذي يحدد وجهة المؤسسة مستقبلا، و المركز السوقي التي تنوي تحقيقه، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها (ثابت ادريس عبد الرحمان، جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص. 93) .

فالرؤية إذا تشمل رسالة المؤسسة إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها (جون م. برايسون، 2003، ص.255) .

و لصياغة رؤية المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عناصر أساسية و هي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة، و تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي، و توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات المصلحة (ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 2002، ص.29) .

✚ **الأهداف "Objectif":** الأهداف هي النتائج التي تود المؤسسة أن تحققها، و هي تتسم بالتحديد و الوضوح و الكمية و القابلية للقياس (أحمد ماهر، 2007، ص.24) .

و تتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية و مخططة، هرمية و محددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح و دقيق، تتوافق مع الأنشطة، و متناسقة عموديا و أفقيا (J.Castelnuau, I.Daniel, B.Mettling, 2002, p.96.)، حيث أن للأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية، فرعية، وظيفية)، أو من حيث أبعادها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)، فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا، و هي تعبير عن طموح و مهمة المؤسسة، و تتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء، أو البحث عن التوسع و السيطرة على الأسواق، و إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة و متوسطة الأجل، منبثقة من الهدف الأساسي، كمية و محددة و هي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة و متوسطة الأجل مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي.

و يرى " داركر " بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي : الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية و اللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الأجواء، المسؤولية الاجتماعية (R.A.Thietart , 1993 , pp.52-53) .

4-متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية :

4-1 -- المتطلبات: رغم أنه يصعب تحديد و توضيح عمليات لصياغة خطة إستراتيجية فعالة و مقبولة من جميع المؤسسات، و تنفيذها في جميع الأحوال و المواقف إلا أن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب الآتي:

➤ **العمليات التمهيديّة :** وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد للإستراتيجية و على

السياسات التي في ضوءها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسية هي
(خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، 2007 ، ص 172) :

✓ **المراجعة النهائية للأهداف و الإستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف و إمكانية تنفيذها، و معرفة مدى التوافق بين الوسائل و الغايات .**

✓ **تحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة مستقبلا و مقابلتها مع الخيارات الإستراتيجية المقترحة.**

✓ **تهيئة السياسات الإستراتيجية و يتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الإستراتيجي، و تعني المناقشة دراسة و تحليل المركز الحالي للمؤسسة لمعرفة أي الأهداف يمكن أن تطور إستراتيجيات المستقبل باتجاهها هل هي أهداف التسويق، أهداف الإنتاج، كما يتطلب تخصيص الموارد و الحاجات الأساسية لإستراتيجياتها.**

✓ **القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات و الإستراتيجيات المقترحة .**

➤ **الخيار الإستراتيجي :** هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لإنجاز الأهداف المرغوبة .

4-2-- صياغة إستراتيجية المؤسسة: تمثل صياغة الإستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الإستراتيجي و تحليل محيط المؤسسة، و تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية و تحليلية و تركيبية، تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني، و بين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع لاحقاً، و صياغة الإستراتيجية و تكوينها يتطلب اتخاذ قرارات حول التالي:

✚ تحديد فلسفة المؤسسة، و غرضها، و رسالتها.

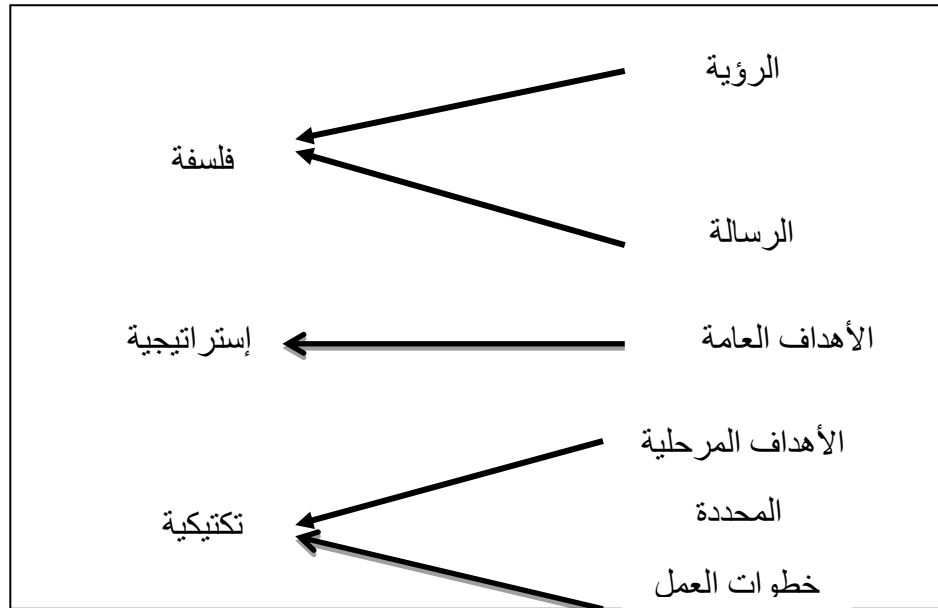
✚ وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة .

✚ اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل .

أ- خطوات عملية صياغة و وضع الإستراتيجية العامة :

إن إعداد الإستراتيجية يمر بثلاث مراحل رئيسية كل منها متعلقة بالفلسفة، الإستراتيجية و التكتيك، كما يوضحه الشكل رقم 45.

الشكل رقم 45: خطوات وضع إستراتيجية شاملة



المصدر : سبرنكل جريس، 1998، ص.19.

حيث أن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات يمكن إيجازها كما يلي (خالد

محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص 176) :

✚ **الخطوة الأولى** : تصور ما يمكن أن تؤول إليه المؤسسة إذا استمرت على ممارسة نفس

أساليبها و أنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها .

✚ **الخطوة الثانية**: في هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها

و التأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

✚ **الخطوة الثالثة**: و هنا يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة،

و بين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، و هذا ما يسمى بتحديد الفجوة الإستراتيجية.

✚ **الخطوة الرابعة**: تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الإستراتيجيات البديلة التي يمكن من

خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي و المثالي، و تتطلب هذه الخطوة ما يلي:

✓ استخدام أقصى درجات التفكير و التجديد.

✓ العودة إلى الدراسات و الأبحاث التي توضح مزايا و عيوب استخدام الاستراتيجيات

البديلة .

✚ **الخطوة الخامسة**: يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية

استخدامها، و حجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة، و كذلك تكلفة و متطلبات مثل

هذه البدائل الإستراتيجية.

✚ **الخطوة السادسة**: و هنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية

التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

✚ **الخطوة السابعة**: يتم هنا إعداد و صياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل و التي تحتوي

على العديد من العناصر منها:

✓ توضيح كامل للوضع الحالي للمؤسسة .

✓ توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

✓ وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الإستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق

الأهداف الموضوعية.

5-تنفيذ إستراتيجية المؤسسة: إن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفاء يمثل

المرحلة الأكثر صعوبة و أهمية و تعقيد التي يواجهها مسيري المؤسسة، و تعد أفضل

الإستراتيجيات المصاغة نظريا يمكن أن تؤدي إلى فشل تام إذا لم تدعم بتنفيذ فعال من خلال

إجراء التغييرات المطلوبة و الهيكل المناسب و خطط التشغيل اللازمة و تحفيز العاملين بالالتزام

و التنفيذ الفعال لها .

5-1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال و الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية

المصاغة و المختارة في إطار متطلبات الهيكل و الثقافة التنظيمية المناسبة، و بناء خطط التشغيل

و السياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى الواقع (الميدان) و تحقيق النتائج المستهدفة، و ذلك

من خلال ترجمة التوجهات و الأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة و دقيقة كالمهام

المطلوبة، آليات تنسيقها و طبيعة خطط التنفيذ و مستوى مشاركة العاملين و غيرها من مفردات كثيرة

لازمة لغرض التنفيذ الفعال .

و تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى و الأهداف العامة إلى واقع

عملي، و تنفيذ الإستراتيجية " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض و التي

تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها (الدوري زكريا، 2005، ص.293) .

و يرتبط تنفيذ الإستراتيجية بعدة عوامل مهمة منها، الهيكل التنظيمي، و أساليب التنفيذ المتبعة، و مدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية، و يتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العلمي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل ما يلي:

وضع الأهداف قصيرة المدى : بعد مرحلة وضع الغايات و الأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف طويلة و إعلام الإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي، و تعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، و تساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى " (غنيم محمد، 2005، ص.454).

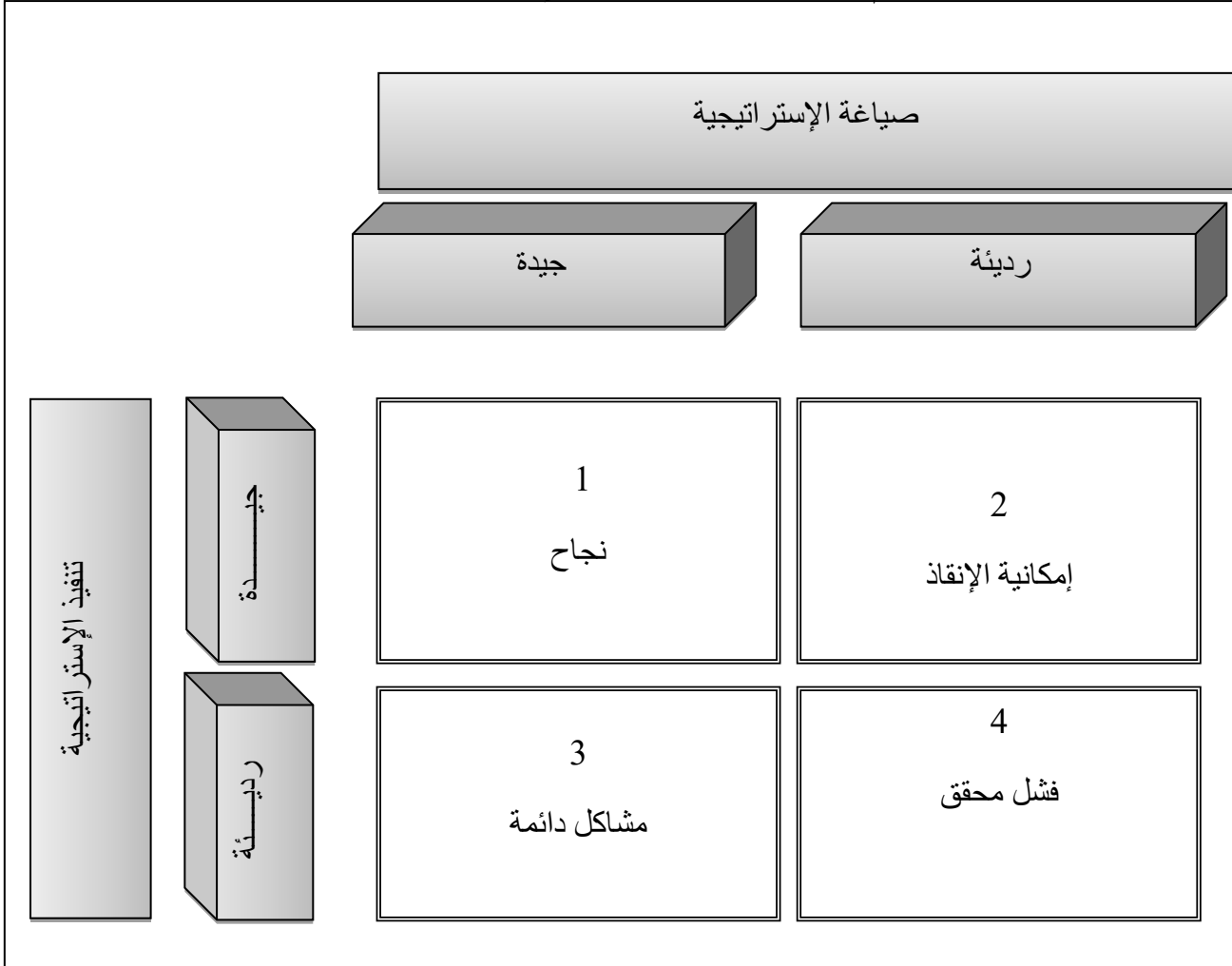
وضع البرامج التنفيذية: تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، و ينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد جلال، 2003، ص.127) .

5-2- العلاقة بين الإستراتيجية و تنفيذها :

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية و التكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق و صحيح و مترابط، و في واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية، و عمليات

تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص (297)، و الشكل 46 رقم يوضح هذه العلاقة .

الشكل رقم 46 : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها



المصدر : (خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص 298.)

و فيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على صياغة الإستراتيجية و تنفيذها) خالد محمد بني حمدان، وائل

محمد صبحي إدريس، 2007، ص 298. :

✚ **النجاح** : تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة

محكمة و متقنة لإستراتيجياتها، تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي

المتخصصين و تنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء المؤسسة و العاملين فيها .

✚ **إمكانية الإنقاذ** : يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة

الإستراتيجية، و لكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات و محددات الصياغة الرديئة، و

بشكل مستمر يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت

تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات إستراتيجيات من خلال أساليب و أطر فعالة

للتنفيذ فيها، لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية و جوهرية في عمليات

الصياغة لكي تصبح متماشية و ملائمة لمتطلبات المؤسسة.

✚ **المشاكل الدائمة** : إن عمليات الصياغة المتقنة للإستراتيجيات لا تعني شيئا إذا لم تنقل هذه

الإستراتيجيات إلى أفعال و ممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ الإستراتيجية الخطأ،

حيث التركيز فقط من قبل المسيرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ و

إشكالاته و بناء الكوادر و الأطر و الهياكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

✚ **الفشل المحقق**: من المنطق في المؤسسات التي لا تكون فيها عملية صياغة

الإستراتيجية و تنفيذها جيدة، إن تحققت حالات الفشل، و لذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على

المستويين.

6-العناصر المؤثرة في تطبيق الإستراتيجية :

قدمت مجموعة مكينزي الاستشارية Mckinsy نموذج عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية

و التنظيمية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وقد حددت هذه العناصر بسبعة كالتالي :

6-1- الهيكل : و يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، و المهام و المسؤوليات و السلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟، و تقسيم الأنشطة و بيان التخصصات و تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص . 154) .

6-2- الأنظمة : و تدل على عمليات التشغيل و التدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول و ذلك لمختلف الأنشطة و العمليات و من بينها نظم المعلومات، و نظم الموازنات الرأسمالية، و نظم الإنتاج و العمليات، و نظم رقابة الجودة، و نظم قياس الأداء و تقييم العمل .

6-3- نمط الإدارة: ويمثل الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، و فلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم و معتقدات الإدارة.

6-4- الموظفون : أي جميع الموظفون داخل المؤسسة ، إذ من الضروري الاهتمام و التفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما فيها التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

6-5- القيم المشتركة: و تمثل القيم و التطلعات الأساسية و الطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة و غالباً لا تكون صريحة في الأهداف، و إنما تعبر عن الأفكار العريضة، و تتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المؤسسة التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

6-6-المهارات: القابلية الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في المؤسسات المنافسة.

6-7- الموازنات المالية: الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، و هي توضح كيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة و كيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد

جلال، 2003، ص.128) ، و يتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم و الترابط بين الموازنات المختلفة ، و امتزاج الأموال اللازمة استراتيجيا و تشغيليا (مرسى نبيل ، 2003 ، ص.318) .

7- الرقابة و تقييم الإستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة و التقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءا و مكونا رئيسا من عملية الإدارة الإستراتيجية، و الرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، و إنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط و كفاءة التنفيذ، و إن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي ، و التأكد من جودة الخطة الإستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للمخطط المستهدف (المرسى و آخرون، 2002، ص.405) .

و انطلاقا من حرص كل مؤسسة على تنفيذ إستراتيجية تضمن لها النجاح في نشاطها و تحقق لها أفضل النتائج، لذلك تسعى للبحث عن معلومات و مؤشرات تسمح لها بمعرفة مدى جودة و دقة إستراتيجيتها قبل تنفيذها، إلا انه لا يمكن الفصل بين إستراتيجية جيدة و أخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية و النهائية، لأنه يوجد عوامل مختلفة تؤثر على النتائج و على الإستراتيجية .

من خلال هذا يجد أصحاب المؤسسات مشكل في العمل في إطار عدم وضوح مدى إمكانية نجاح

إستراتيجيتهم من فشلها ؟

كما يصادفهم من مشكل تقييم هاته الإستراتيجية قبل التنفيذ، و للخروج من هذا المشكل تم اقتراح و تقديم بعض الشروط التي يمكن الاستفادة منها للتعرف على مدى جودة الإستراتيجية إلى حد ما و هي كما يلي (ناصر دادي عدون، 2009، ص ص 18 . 20) :

- ✚ دقة و وضوح الإستراتيجية لكافة الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا .
- ✚ استغلال الفرص الممنوحة على المستوى الوطني أو الدولي سواء بالنسبة لمدخلاتها أو مخرجاتها أو فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية .
- ✚ أن تكون متوافقة مع إمكانيات و قدرات المؤسسة بمستوى مخاطرة مقبولة انطلاقا من هذه الإمكانيات و القدرات .
- ✚ ضرورة مشاركة جميع مستويات الإدارة في تحديد الإستراتيجية .
- ✚ أن تتناسب في درجة ملائمتها لنظام ثقافة و قيم جميع مستويات الإدارة، و تساهم في تحفيز الالتزام العام .
- ✚ أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع بالتقرب لما يرغب هذا الأخير .
- ✚ ضرورة وجود مؤشرات و مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الإستراتيجية، لإمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب .

و من خلال الطرح السابق نستنتج و بالرغم من كل هذه الشروط و المؤشرات أن جودة و دقة الإستراتيجية مرتبط إلى حد ما بمدى توافقتها و ملائمتها مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، و قدرات المديرين على الإدارة و موظفيها نحو تنفيذ الإستراتيجية الموجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، و يرجع نجاح الإستراتيجية إلى التخطيط الجيد و الذي أشارت العديد من الدراسات

و الممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على ما يلي (نبيل محمد مرسي، 2003 ، ص.26) :

✚ التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا .

✚ مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي .

✚ التمكن من مواجهة القيود و التهديدات التي تواجه المؤسسة .

✚ التأقلم مع متغيرات المحيط السريعة و أثرها على أداء المؤسسة .

✚ تحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل .

و هنا تظهر أهمية الذكاء الاقتصادي كعامل أساسي للتخطيط الاستراتيجي لما يمنحه للمؤسسة الاقتصادية من القدرة على تشخيص المحيط الذي تنشط فيه، من خلال ما يمنحه من معلومات معالجة تساعد في دعم اتخاذ القرار، ما يساعدها في مواجهة تهديداته و استغلال فرصه لرفع أدائها و التحسين من قدرتها التنافسية، هذا ما يجعل تبنيه و إدماجه ضمن استراتيجياتها أمر حتمي ، و هي النقطة التي سنتعرض لها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إرساء الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية

تعتبر مرحلة إرساء و إنشاء نظام للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية بالمرحلة الأكثر أهمية لاعتبارات عديدة، كون نظام الذكاء الاقتصادي يتطلب الإلمام بالعديد من المعارف، و القيام بالعديد من الإجراءات التمهيديّة و الخطط الإستراتيجية لإمكانية إنشائه، و التي تتطلب موارد مادية و بشرية و معرفية.

أولاً: الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية ، بين البعد الاستراتيجي و البعد العملياتي :

1- البعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية:

إن من أهداف الذكاء الاقتصادي ، التعرف على القوى التي تعمل خارج حدود المؤسسة، و التي تؤدي التغييرات الإيجابية فيها إلى إيجاد فرص لاستغلالها، بينما تؤدي التغييرات السلبية التي ليست في صالح المؤسسة إلى إيجاد التهديدات التي تواجهها، و قد بينت إحدى الدراسات في 50 مؤسسة أمريكية أن هناك علاقة بين نجاح المؤسسة و بين معدل قيامها بعملية تجميع و تحليل البيانات بتكرار تلك العملية على فترات متقاربة (محمد أحمد عوض، 2000، ص. 284).

فالمؤسسة الناجحة كما سبق و أن ذكرنا هي التي تستفيد أكثر من غيرها بمعلومات عن المحيط الخارجي، فالإدارة الإستراتيجية تنظر إلى القرارات الإستراتيجية باعتبارها الوسيلة التي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة لتجعلها أكثر قدرة على استغلال أقصى ما يتيح المحيط من فرص و الاستعداد لمواجهة ما تفرضه عليها من تهديدات .

حيث تؤثر استراتيجيات المؤسسة على نوعية المعلومات التي تهتم بالحصول عليها من المحيط، فقد لوحظ أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التميز تهتم بدراسة الفرص و تتبع الاتجاهات العامة

بالزبائن، بينما المؤسسات التي تطبق إستراتيجية الزيادة في تخفيض التكلفة تهتم أكثر بتهديدات المنافسين و تتبع سياساتهم و استراتيجياتهم (محمد أحمد عوض، 2000، ص. 285).

و عليه فالبعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي يكمن في الإستراتيجية التي ستعتمدها المؤسسة في حد ذاتها من خلال :

أ- الذكاء الاقتصادي و محيط المؤسسة: من خلال تحديد متعاملها من العملاء، المنافسون، الإعلام، القوى العامة،....، تحديد قوة تأثيرها و ما ينجر عنه من عكس التأثير بالإضافة إلى قوة تأثير المنافسين.

ب- الذكاء الاقتصادي و الإدارة: بدءا بإستراتيجية المؤسسة في حد ذاتها من خلال تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة، والفرص و التهديدات، و تحديد الاحتياجات الدائمة للمؤسسة من المعلومات الإستراتيجية من خلال:

✓ مشاريع المؤسسة: احتياجات مؤقتة للمعلومة الإستراتيجية.

✓ الأزمات: احتياجات ذات الأولوية للمعلومة الإستراتيجية.

ت- رهانات الذكاء الاقتصادي للمؤسسة: و التي تظهر من خلال السياسة العامة للمؤسسة و توجهاتها، و التنظيم في حد ذاته و ما سيضيفه الذكاء الاقتصادي له بالإضافة إلى الوسائل التي يجب الاعتماد عليها في سيرورة الذكاء الاقتصادي و إمكانيات المؤسسة الفعلية.

2- البعد العملي للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية: و التي تخص المراحل العملية

للذكاء الاقتصادي و تطبيقه داخل المؤسسة، و التي تتمحور كلها حول سياسة الحماية

و ذلك من خلال (IHEDN- AAIE, 2007, p.06):

أ- وضع مخطط الاستعلامات: وضع مخطط الاستعلامات بالرجوع إلى قاعدة المعارف

و البيانات و يشمل المخطط على:

✚ مخطط البحث عن المعلومات.

✚ تحديد و تنظيم الوسائل اللازمة في عملية الاستعلام (العنصر البشري و الأدوات).

✚ مقارنة نتائج البحث و الاحتياجات المصرح بها.

ب- عملية الجمع: تلجأ المؤسسة هنا إلى الاعتماد في الحصول على المعلومات إلى مصادر

وثائقية و مصادر بشرية، حيث تقوم بنشاط البحث و تسيير المصادر سابقة الذكر.

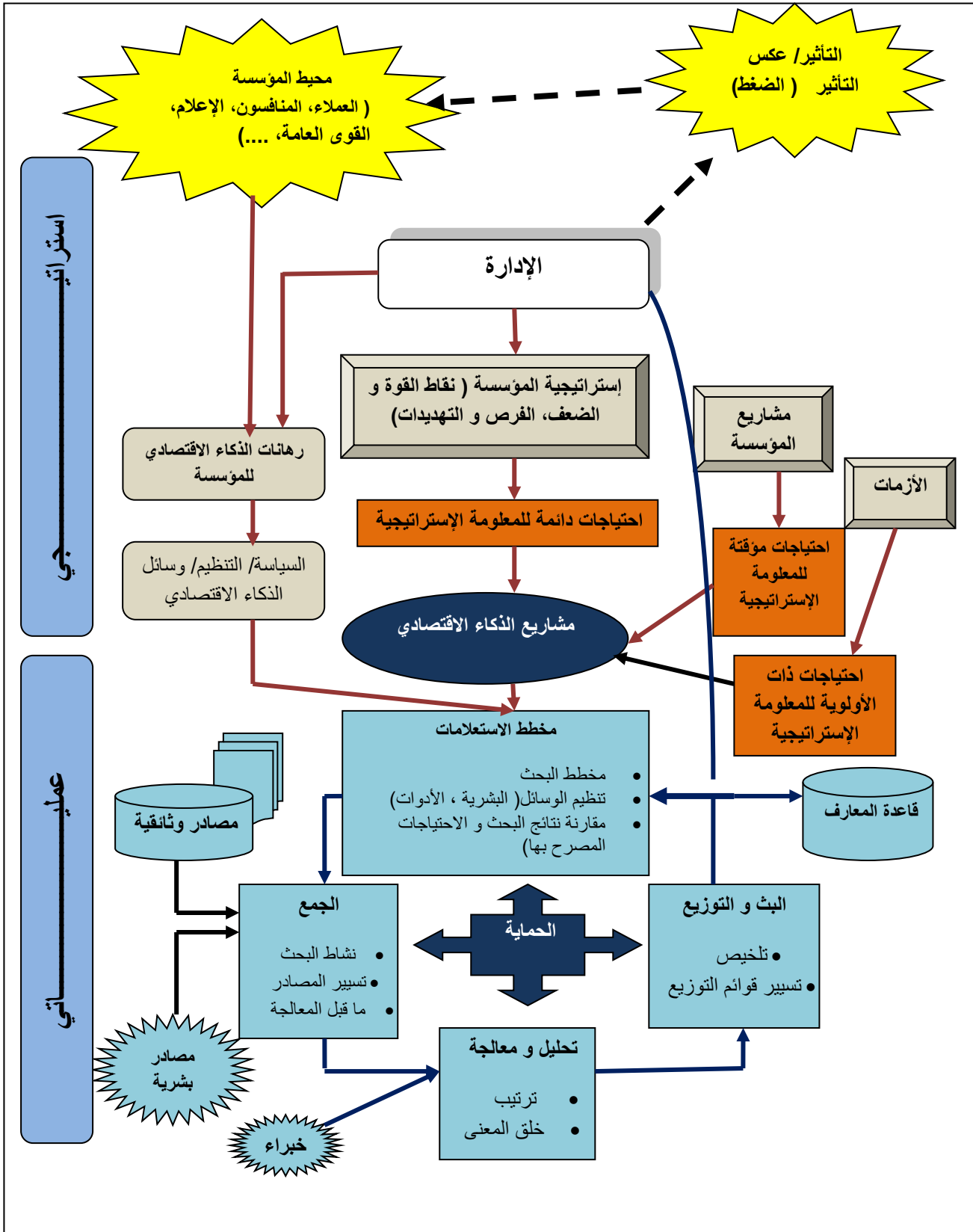
ت- عملية التحليل و المعالجة: بالاعتماد على خبرائها التي تم تحديدهم في من قبل سواء كانوا

داخليين أو خارجيين، لخلق معنى للمعلومات المجمعة (المعرفة).

ث- عملية البث و التوزيع: من خلال تسيير قوائم التوزيع و تحديدها.

و يمكن تلخيص كل ما سبق ذكره في الشكل الموالي رقم 47:

الشكل رقم 47: دورة الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة



ثانياً: محددات استخدام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة: تبعاً لما تمثله المعلومات من كونها تحدياً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسات على اختلافها، ولما يمكن أن توفره من إمكانية التقاط الفرص و تحديد مداخل التهديدات، بالإضافة إلى تمكينها للمؤسسات من التكيف مع محيطها و هذا من خلال تطبيق عوامل و أساسيات الذكاء الاقتصادي عن طريق عدة محددات تتمثل في :

✚ الثقافة التنظيمية الجيدة.

✚ السلوك الجيد للتغيير.

✚ وجود نظرة إستراتيجية للمؤسسة.

✚ ممارسة سلوكيات الميزة التنافسية كالتنوع و التمايز.

✚ إتباع إستراتيجية التجديد، الإبداع و الابتكار.

✚ توفير البعد الدولي للمنافسة .

ثالثاً: متطلبات ممارسة الذكاء الاقتصادي:

تتطلب ممارسة الذكاء الاقتصادي نمط تفكيري و أفعال مدروسة و منهجية عمل تركز على دعائم

أساسية داخل المؤسسة، حيث تتمثل هذه المتطلبات (نصر الدين بن نذير، 2011، ص.214) في :

✚ الوعي بأهمية البيئة المحيطة التي تنشط فيها المؤسسة ، و استحداث أساليب للتعامل مع

مكوناتها و التأثير فيها.

✚ اعتبار السوق و آلياته كعامل مقيّم للأداء و اعتباره الأساس في نجاح

المؤسسة أو فشلها.

✚ اعتبار المعلومة مورداً استراتيجياً و تسييرها يمكّن المؤسسة من إحداث ميزة تنافسية .

➤ الوعي بأهمية التكنولوجيا الحديثة والمتجددة كعنصر مؤثر على تفكير الإداري و اختباره، و الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات ، و العمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

➤ توفير الوعي و الرغبة في الاستثمار و مسايرة المستجدات العلمية و التكنولوجية للمؤسسة، و قبول المنافسة كواقع محتوم و السعي لتحقيق السبق على المنافسين و من ثمّ التميّز .

➤ البحث و السعي للحصول على المعلومات و المعارف و اعتماد الجدية المستمرة في عملية الرصد و المراقبة للميادين المنشئة للقدرات التنافسية و التكنولوجية.

➤ رصد التغيرات الحاصلة و توقع المحتملة و الكشف عن الفرص المتاحة في البيئة و الإعداد لاستغلالها و استثمارها مع الكشف عن المعوقات و الإعداد لتفاديها.

و عملية التنفيذ تتطلب عدة إجراءات و التي تتمثل في (J.-P. Legendre, pp.26-27) :

➤ حساب نفقات الحصول على المعلومة الإستراتيجية و أن تتمثل في حساب نفقات إجراءات الجمع، التخزين، الترجمة، التحليل، النشر، الحماية و الحفظ لمعلومات المؤسسة بجميع أشكالها.

➤ تقييم كلفة امتلاك المعلومة من عدمها.

➤ وضع ميزانية سنوية خاصة بعملية معالجة المعلومات .

➤ تقدير قيمة النفقات المتعلقة بسوء معالجة المعلومات بأشكالها.

➤ تحديد المسؤول عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بصفته موظف دائم أو مؤقت.

✚ إنشاء قاعدة بيانات إستراتيجية و التي تعتبر كذاكرة للذكاء الاقتصادي تجمع فيها كل الأسئلة و الأجوبة، تساعد في عملية اتخاذ القرار.

✚ تحديد الشبكات الداخلية و الخارجية التي ستساعد في عملية الذكاء الاقتصادي.

✚ تحديد الخبراء (سواء أشخاص أو منظمات) التي ستعتمد عليهم المؤسسة لتحليل المعلومات من خلال تقييم القدرات التحليلية و الخبرات بداخل المؤسسة و خارجها و التفضيل بينهما.

✚ الاستشارة المنظمة و المنهجية لقاعدة البيانات الإستراتيجية لنظام الذكاء الاقتصادي لتحسين عملية صنع القرار.

✚ تقييم مستمر لمساهمة الذكاء الاقتصادي في إدارة المؤسسة.

رابعاً-مراحل هيكلية نهج الذكاء الاقتصادي (C. Deschamps, N. Moinet, 2011, p.15) :

تمر هيكلية الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة بخمس مراحل أساسية و هي :

✚ المرحلة الأولى " استغلال تحديات السوق": يسمح بتقديم توضيحات لصانع القرار حول :

✓ زبائنه من خلال معرفة وزنهم في السوق، استراتيجياتهم.....

✓ المنافسين (استراتيجيات التنمية، عوامل التمايز....)

✓ الوافدين الجدد.

✓ المنتجات أو الخدمات البديلة.

✓ التوقعات و الاتجاهات.

المرحلة الرابعة: النقد

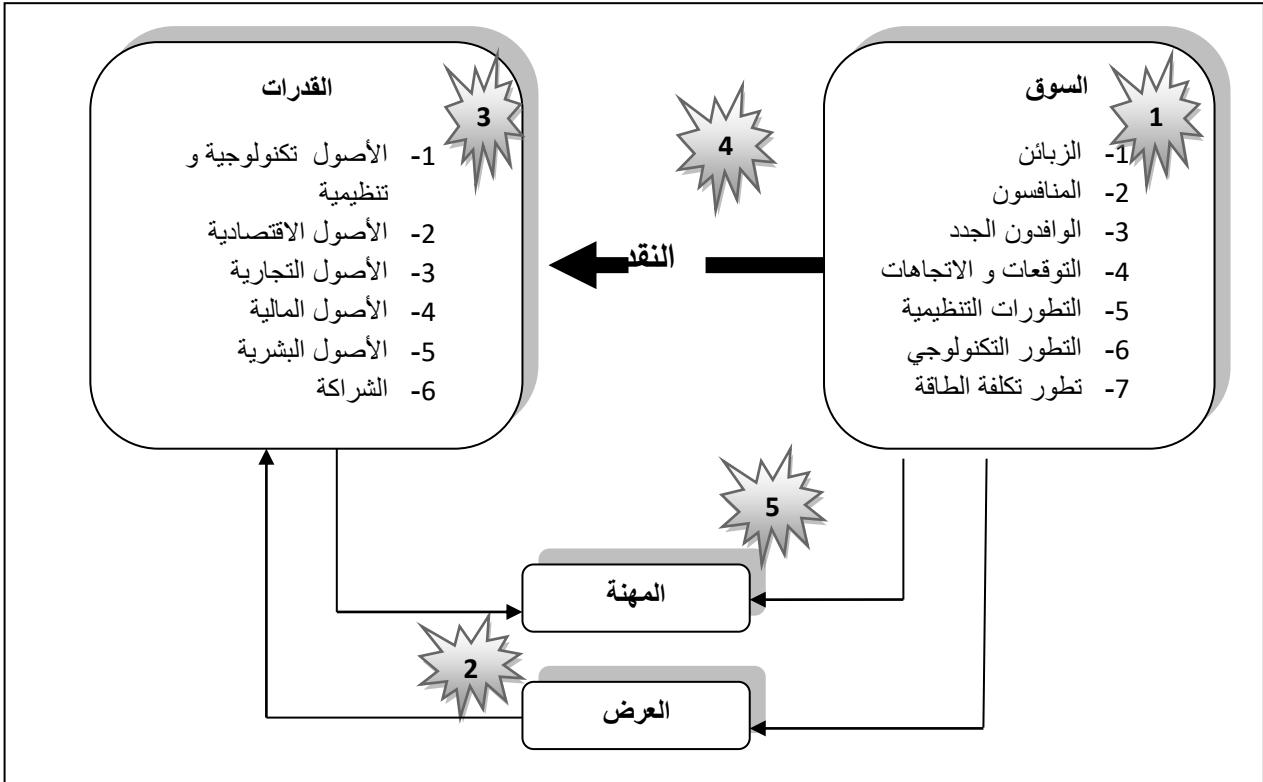
في هذه المرحلة يتم اكتشاف ما إذا كان الزبون و السوق في علاقة اتصالية أو على اتصال، و إذا ما كان يتوجب على المؤسسة زيادة حجمها و مساحتها حتى تكون محاور ذو مصداقية و التقليل من تكاليف الهيكل المتصلة بإدماج الوظائف الجديدة.

المرحلة الخامسة: المهنة

هي نقطة التلاقي بين إمكانيات المؤسسة و متطلبات السوق، حيث أنها تعبّر عن مدى قدرة المؤسسة للإجابة باستمرار على احتياجات و توقعات السوق.

و يمكن وضع نموذج نسقي بهيكله سيرورة الذكاء الاقتصادي و الموضحة في الشكل رقم (48):

الشكل رقم 48: النموذج النسقي لهيكله نهج الذكاء الاقتصادي



المصدر: C. Deschamps, N. Moinet, 2011, p.14.

خامسا- طريقة عمل الذكاء الاقتصادي: عند التطرق إلى طريقة عمل الذكاء الاقتصادي فإننا نقصد هنا المراحل التي يمر بها الذكاء الاقتصادي قبل عملية إدماجه بالمؤسسة، و ذلك بدءا من رغبات و توقعات المسيّرين، كأفكار على ورق مرورا بتطبيق هذه التوقعات و إنتاجها وصولا إلى وضع محور بحث للذكاء الاقتصادي .

1- مرحلة التعبير عن التوقعات: ماذا يتوقع المسيرون من الذكاء الاقتصادي؟

✚ إدماجه يساعد في عملية تعلم سيرورة التجديد.

✚ إنشاء مجموعة برامج.

✚ تنوع و تطوير المنتج.

✚ ترجمة مفاهيم الإدارة.

✚ يتطلب وسائل الموارد البشرية.

✚ استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة.

2- مرحلة تطبيق و إنتاج التوقعات

✚ تحديد مجال النشاط الذي ترغب المؤسسة البحث فيه و توفر إرادة الحماية و ضرورة الضغط.

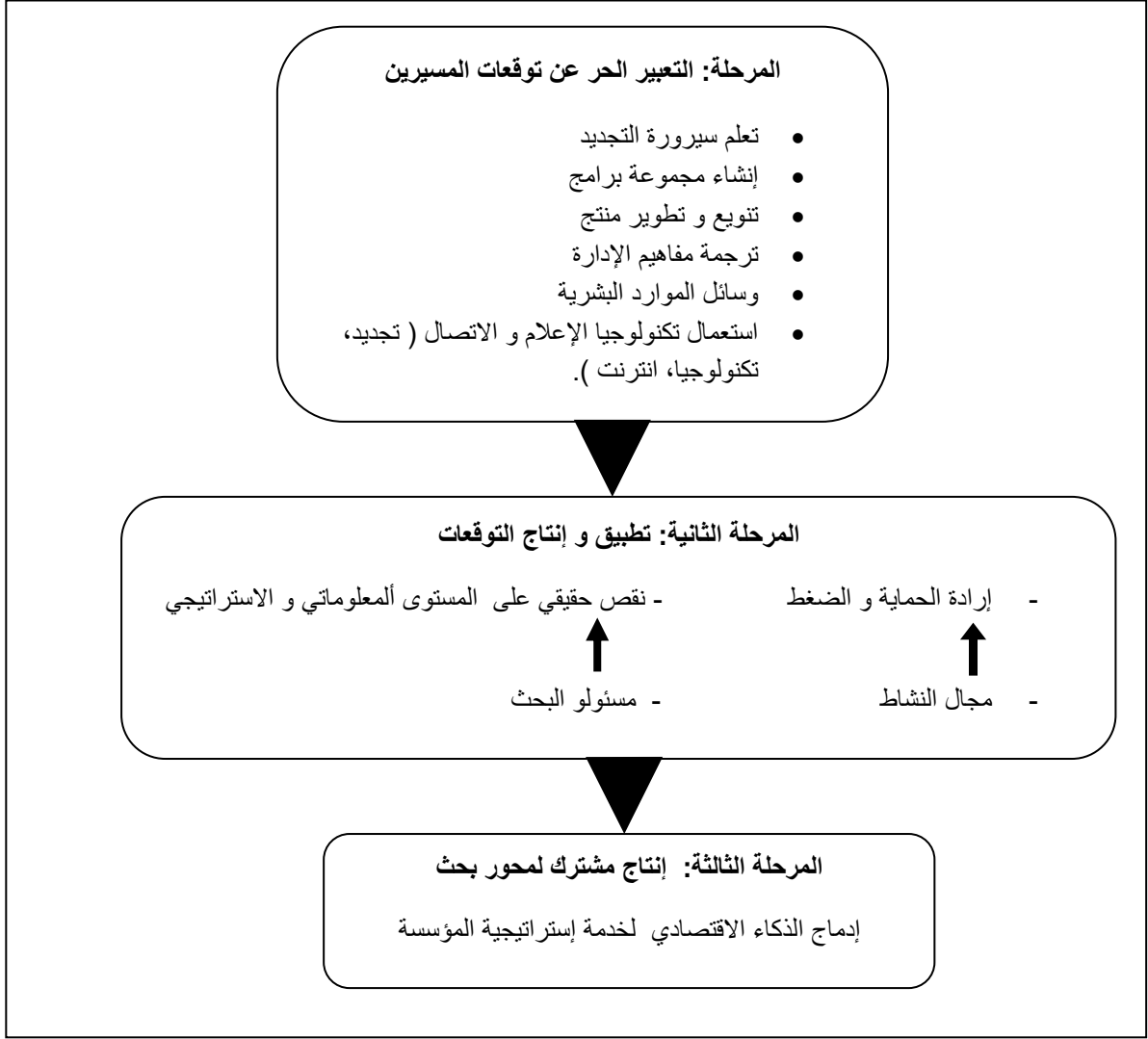
✚ تحديد مسؤولوا البحث للإجابة على التساؤلات و لتغطية النقص سواء على المستوى

المعلوماتي أو على المستوى الاستراتيجي.

3- مرحلة إنتاج مشترك لمحور البحث: و هي مرحلة إدماج الذكاء الاقتصادي لخدمة

إستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم 49: طريقة عمل نظام الذكاء الاقتصادي



المصدر: R. Paturel, 2008, p.11.

و يمكن إضافة إلى كل ما سبق ذكره لتطبيق الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الإجراءات

التالية (J.-P. Legendre, pp.39-41):

✚ قياس تأثير صورة المؤسسة من خلال تحديد العناصر الايجابية و السلبية المكونة لها.

✚ مراقبة قوة التأثير التي يمتاز بها المنافسين.

✚ تحديد قوة التأثير الفعلية للمؤسسة من خلال شبكات (عملائها، موظفيها، شركائها...)

و دعمهم.

- ✚ الانضمام إلى جمعيات المؤسسة المطبقة للذكاء الاقتصادي لتبادل المعارف و الخبرات.
- ✚ الاهتمام بالجانب الاتصالي للعملية كونه أهم مرحلة من خلال وضع ميزانية لجميع مراحلها.
- ✚ التعبير الواضح عن التأثيرات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها.
- ✚ تقدير و قياس قيمة الربح الراجع من عملية الذكاء الاقتصادي المتوقع، و مقارنته بتكلفة العملية في حد ذاتها.

سادسا- إنشاء مصلحة الذكاء الاقتصادي (B. Martinet, Y._ M. Marti, 2001, pp.183-193):

إن عملية إنشاء مصلحة للذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية يتطلب وضع مخطط إنشاء يتضمن كل ما يجب توفره لهذه العملية و بالأخص تحديد أهم مصدرين و هما: المورد البشري والوسائل:

1- مخطط الإنشاء: يحتوي مخطط إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي (F. Jakobiak, 2009 p.105.) على:

- ✚ إعداد شبكة (5W-1H) * شاملة.
- ✚ إنشاء شبكة ملخصات "مصادر الانترنت"
- ✚ إنشاء شبكة ملخصات "مصادر خارج الانترنت"
- ✚ إعداد قائمة بالمواضيع التقنية الواجب مراقبتها بتقيئتها حسب ثلاث فئات: المواضيع مهمة، المواضيع التي يجب العلم بها، المواضيع التي يجب نقدها.

* 5W-1H هي مجموع الأسئلة " What ? why ? who ? when ? where ? et How " ترجمتها كالتالي: ماذا؟ لماذا؟ من؟ متى؟ أين؟ كيف؟ تطرح للاستفسار عن كل ما له علاقة بتحديد و هيكلة الإطار العام لإنشاء الذكاء الاقتصادي أنظر: François Jakobiak, L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, éditions d'organisation, 2^e édition, 2006.

✚ إعداد قائمة المواضيع التجارية الواجب مراقبتها، بتقسيمها تقسيم أو تقيئة مماثلة للمواضيع التقنية .

✚ إعداد قائمة محددة للمنافسين، مرتبة حسب ثلاث فئات: الرائد، المهم، الغير مهم.

✚ إعداد قائمة للموردين، مرتبة ترتيب مماثل للمنافسين، و يمكن إعداد قائمة موازية مرتبطة بالزيائن إذا تطلب الأمر.

✚ تحديد الفاعلين " الموارد البشرية" لكل نشاط".

✚ تقدير أعباء العمل المرتبطة بكل نشاطات الإنشاء.

✚ إعداد تقويم زمني للنشاطات: المدة ، التاريخ...

✚ تقدير للموارد المالية اللازمة (المعدات، البرمجيات، الموارد البشرية..).

✚ إعداد جدول قيادة للتخطيط: مقيدة و مناسبة مثل جداول Excel.

و يمكن إضافة نشاطات أخرى لتكملة النشاطات السابقة من خلال:

✚ وضع أدوات لرصد تقدم عملية الإنشاء، من خلال تحديد المؤشرات و استخدامها

بالإضافة إلى استخدام لوحة القيادة.

✚ مراقبة احترام المشروع و البرنامج الزمني المسطر، بفضل أدوات متابعة تقدم

المشروع.

2- الموارد البشرية (C. Deschamps, N. Moinet, 2011, p.46-48): و الذي يطلق عليهم محترفي

الذكاء الاقتصادي أو المتدخلون في سيرورة الذكاء الاقتصادي قد يكونون داخليين أو خارجيين

كل حسب وظيفته ضمن هذه العملية، يمثلون ثروة بالنسبة للمؤسسة ولكن بالمقابل حاملات

للشكوك، تتطلب إدارتها معرفة إدارة الشبكة.

و يمثل المورد البشري مصدر الحصول على المعلومات، فهو يشكل وسيلة تكميلية للتحقيق فيما يسمى بالمصادر الورقية (قواعد البيانات ، وسائل الإعلام)، حيث يتم اشتقاق مفهوم المصدر البشري مباشرة من ثقافة الذكاء " الذكاء البشري HUMINT[†]."

2-1- كيفية استخدام المصادر البشرية: يجب إتباع الخطوات التالية:

✚ **تحديد المصادر البشرية ذات الصلة:** بالاعتماد على دورة إعادة التعيين، و هذا لالتماس المصادر الأكثر احتمالا للإجابة على الأسئلة المطروحة، مع مراعاة قيود الوقت و الوسائل و الاهتمام، و يمكن الإشارة هنا أن المصدر الأكثر شهرة ليس بالضرورة أن يكون مصدر المعلومات المطلوبة.

✚ **معرفة مصادر معلومات المورد البشري:** بالاهتمام بشكل منفتح على مسيرتهم المهنية، مشاريعهم، و لكن أيضا بارتباطهم المحتمل بالمنافسين المحتملين. في عملية الاستعلام من الشائع اختبار المصدر من خلال طلب معلومات معروفة مسبقا و هذا ليس لعدم الثقة و لكن هي عملية لمراقبة جودة المصدر البشري.

✚ **تأهيل المصادر البشرية:** هي مسألة تقييم قدرات المصدر البشري في التجميع، وفقا لجودة المعلومات المبلغ عنها أي الاستمرارية المنطقية في التعامل مع المصدر حسب جودة المعلومات التي يمنحها.

✚ **إرضاء المصدر البشري:** عملية إشباع لاحتياجاته سواء المالية أو النفسية، قد يكون بشكل مادي كالحوافز المالية من حين إلى آخر أو منحه عطل للراحة أو من الجانب النفسي كعبارات التقدير و التهئة و التي تعتبر أفضل وسيلة لبناء الولاء الوظيفي.

†-HUMAIN INTELLIGENT (الذكاء البشري)

2-3- إدارة المورد البشري (www.arab-co.uk) : تلعب هنا إدارة الموارد البشرية دورا

محوريا و يتجلى ذلك في:

- ✚ تصميم نظم المشاركة للإفراد و استقطاب تعاونهم و انفتاحهم على أمور المنظمة و مشكلاتها.
- ✚ تعمل على تنشيط و تحفيز تبادل المعلومات و المعرفة بين الأفراد و من ثم إطلاق المعرفة الكامنة، و دعم عملية خلق و نشر تدفق المعرفة في إرجاء المنظمة لتكوين القدرات المحورية لتثبيت الميزة التنافسية.
- ✚ اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص و المعوقات و من ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدرا للمعرفة المتجددة.
- ✚ تهيئة المناخ المناسب لعملية خلق المعرفة التنظيمية يتطلب التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة و استبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة على نحو:

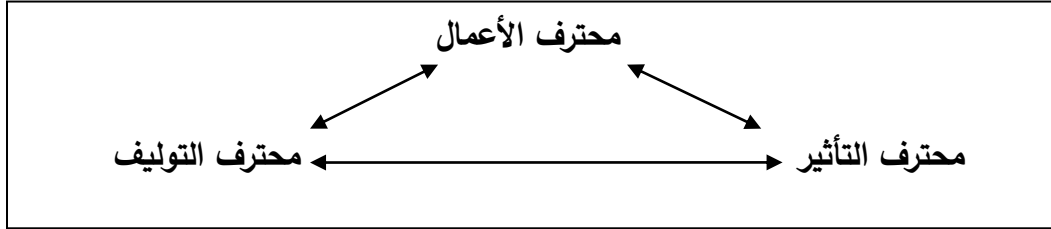
- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل إلى الهيكل أفقي أو الأكثر استواء.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة و تمركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند على انتشار و تدفق معرفي يسود مستويات المنظمة و يتشارك الجميع في خلقها.

2-4- صفات محترفي الذكاء الاقتصادي (B. Martinet, Y_ M. .Marti, 2001, p193) (الصفات

البشرية):

من خلال الشكل التالي ، يمكن تحديد ثلاث أنواع من المحترفين : محترف الأعمال، محترف التأثير و محترف التوليف.

الشكل رقم 50: الأقطاب الثلاثة لمحترفي الذكاء الاقتصادي



المصدر: B. Martinet, Y_ M. Marti, 2001, p193.

2-4-1- محترف الأعمال: هو كمراقب موجه أساسًا للعالم الخارجي، حيث تسمح له معرفته التي اكتسبها من خلال عمله بالمؤسسة بفهم المشاريع و إستراتيجية المؤسسة والسيطرة على ثقافته، هذه الوظيفة (مراقبة المحيط الخارجي) تمنح العميل رؤية شاملة للمحيط ، ما تسمح له باكتشاف ضجيج البيئة و التقاط الإشارات الضعيفة ذات الصلة .

2-4-2- محترف التوليف: يمتاز بتفكير منهجي، قادر على تصور وتنظيم عملية البحث عن المعلومات، حيث يمكن اعتباره محلل كونه يقوم بإعطاء معنى لكل البيانات القادمة من المصادر المختلفة، و يكون قادر على التدقيق في بيانات الأصول الغير متجانسة، عمله من التوليف ذو شقين لأنه يتعامل مع البيانات المتعلقة بفترة محددة ، مثل ما حدث خلال الشهر الماضي و تطور البيانات بمرور الوقت بما تغير في العامين الماضيين، حيث يعمل ضمن فريق من الخبراء و الذين لديهم القدرة على تعميق مسارات البحث المشار إليها

2-4-3- محترف التأثير: (المراقب) ذو نفوذ، يعمل ضمن شبكات تتكون من الخبراء والمحللين والباحثين، وبالتالي فهو رجل الاتصالات المفتوحة و المتاحة، هدفه موجه نحو التحسين والتمـايز

و التأثير وذلك بفضل علاقة منسقة بشكل جيد سواء كانت مع المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي.

3- الوسائل المادية:

يمكن أن تكون أدوات الذكاء الاقتصادي أكثر أو أقل تعقيداً اليوم، فإن توافر البيانات التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت أو تخزينها في "البيانات الضخمة"، يجعل من الممكن جمع وتحليل المعلومات دون أي قيود تقنية (D. corf mat, M. Chamblaut, G. Nurdin, 2013, p.40) ، وقد تم تطوير العديد من الحلول التكنولوجية، سواء البرمجيات أو وسائل الإعلام المختلفة بما في ذلك التنقل والشبكات الاجتماعية و توفر البيانات.

فأنظمة تكنولوجيا المعلومات تشير إلى ثلاث مجالات تقنية وهي الاتصال عن بعد، الإعلام الآلي و الإلكترونيك، حيث أن تفاعل هذه العناصر فيما بينها يستوجب تفعيل وسائل موازية كالبرامج المعلوماتية ، الكمبيوتر و شبكات الواب، حتى تتم الاستفادة القصوى منها بما يخدم أهدافها. و تجدر الإشارة هنا إلى أن الوسائل اللازمة لإدماج الذكاء الاقتصادي هي نفسها الوسائل المادية اللازمة لإنشاء خلية اليقظة (أنظر الفصل الأول).

و بالتالي و لإدماج الذكاء الاقتصادي ك مجال جديد بالمؤسسة الاقتصادية يتماشى مع إستراتيجيتها يتضمن بالإضافة إلى الجوانب التقنية التساؤل حول طرق نشر إدارة التغيير بالطريقة المثلى، و بالتالي تم تحديد أربعة خصائص مشتركة للمساهمة الجيدة للذكاء الاقتصادي لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 12: خصائص إسهام الذكاء الاقتصادي في إستراتيجية المؤسسة

عوامل إسهام الذكاء الاقتصادي في إستراتيجية المؤسسة	مؤشرات و مقاييس الإسهام
التزام الإدارة العامة	-التزام الإدارة العامة بالقيادة والتعاون و إدراكها أن الذكاء الاقتصادي هو عامل لرفع الأداء . -ربط الذكاء الاقتصادي بمراكز القرار الإستراتيجية (الإدارة العامة، اللجان التنفيذية..)
المستوى الجيد للنضج الجماعي في مواجهة الذكاء الاقتصادي	+ ديناميكية التعاون و التعلم التنظيمي.
توجيه مرّكز على العميل " الذكاء الاقتصادي "	+ نتائج التحريات حول الإرضاء الدوري لعملاء الذكاء الاقتصادي
إدماج وظائف القيادة و الفعالية	-وجود وظيفة المراقبة لقياس مردودية الاستثمار في إسهامات الذكاء الاقتصادي لأداء المؤسسة و وضعها كاستثمار . -مشاركة مدير الإعلام الآلي في مساهمة الحلول ذات الصلة التي يقدمها الإعلام الآلي، لتسمح لأعوان الذكاء الاقتصادي التركيز في مهامهم الأساسية -وجود وظيفة التسويق لفهم الاحتياجات، توقعها، إثارتها، و تثمين الخدمات المقدمة من الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي.

المصدر: A. said, 2006/4,n°173 ,p.17.

من خلال الجدول يتضح أنه يجب على الإدارة العامة للمؤسسة الاقتصادية إدراك أهمية الذكاء الاقتصادي كعامل ضروري لرفع أدائها، وقبل الشروع في عملية الإدماج لابد من الإلمام بمتطلباته و تكييفها حسب طبيعة المؤسسة و قدراتها و ربطه بمراكز القرار الإستراتيجية، و أن تعي أن وعي موظفيها و دينامية التعاون يسهل من عملية الإدماج، دون أن تهمل عامل التحفيز للموظفين أو أعوان الذكاء الاقتصادي، حيث يعود الاهتمام بعملاء الذكاء الاقتصادي على مردودية نتائج عملية الحصول على المعلومة الإستراتيجية و جودتها، بالمقابل لابد أن نقوم بقياس مردودية الذكاء الاقتصادي و القيمة المضافة التي يمنحها للمؤسسة و تثمينها، فمن غير المنطقي أن تستثمر المؤسسة في نظام لا يعود عليها بالربحية .

سابعاً: توصيات ADAE[‡] لإدماج نظام الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة الاقتصادية

(D. Corfmat et all, 2016, p.43-44)

1- التوصية الأولى: تحديد وتوجيه إستراتيجية اقتصادية حقيقية للمؤسسة

يعرف الذكاء الاقتصادي " اليقظة الاقتصادية" كعامل أداء يساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة، يجعل الاتصال مع العملاء أكثر موثوقية، و يقلل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتوقع تطورات السوق،..

حيث توصي ADAE بدمج ممارسة التقييم الذاتي للذكاء الاقتصادي في وقت النشاط الاستراتيجي، باعتبار أن حماية معارف المؤسسة يتطلب إنشاء تنظيم مهيكلي حقيقي داخل المؤسسة يجمع بين الحماية الداخلية والبحث عن العناصر الخارجية.

[‡] ADAE : Association de dirigeants et Administrateurs d'entreprise en France

الجمعية الأولى التي أنشئت حول موضوع الحوكمة بفرنسا سنة 1996، هدفها تعزيز التنافسية، النمو والتطور، و متانة المؤسسات الفرنسية. دورها مرافقة المؤسسات الفرنسية بشكل عملي نحو حوكمة المعلومات.

2- التوصية الثانية: الاتصال بالمحاورين في القطاعين العام و الخاص:

المحاورون العموميون والخواص للذكاء الاقتصادي للفروع المهنية، يمكن أن تكون دعمًا حقيقيًا للمؤسسة، حيث يمكنها توفير الوقت للمؤسسة من خلال معرفتها بالجهات الفاعلة، المنتجات، الخدمات، والتشريعات، وهي مصادر اتصال مباشرة وغير مباشرة ضرورية لتطوير الأعمال والممارسات الجيدة، من خلال كونها نشاط بسيط وسريع وغير مكلف.

3- التوصية الثالثة: إعداد أو إتباع سيورة يقطعة داخل المؤسسة :

يمكن لقطاعات معينة من النشاط أن تكون معيّنة بدرجة كبيرة باليقظة على تنوعها من خلال التطورات التكنولوجية، والتغيرات في المعايير، والقوانين واللوائح المجتمعية مثلاً. حيث يترك الأمر لمجلس الإدارة لتحديد نوع اليقظة المطلوب إتباعها، مع الأخذ بالاعتبار المخاطر التي ينطوي عليها، لاتخاذ قرار بشأن المؤسسة والموارد التي يجب توفيرها لهذا النشاط.

4- التوصية الرابعة: التركيز على اليقظة التنافسية:

أصبحت اليقظة التنافسية ضرورية لأي مؤسسة تقوم على أساس معرفة ومتابعة منافسيها، حيث يجب على المؤسسة تحديد و وضع خريطة منافسة من خلال تضمين العناصر التالية:

✚ **المنافسين الحاليين**، واستراتيجياتهم، وتطوراتهم، ومنتجاتهم، وتقنياتهم، وسياسات

التسعير الخاصة بهم على المستويين الوطني والدولي.

✚ **المنافسين المحتملين**: إعداد خريطة يتم تحديثها بانتظام وترافقها مع إجراءات أخرى

لعملية اليقظة التنافسية، تمكن المؤسسة من تحديد التغيرات والتحركات في البيئة التنافسية.

5- التوصية الخامسة: تأمين و تثمين معلومات المؤسسة (و نظام معلوماتها):

أساس الذكاء الاقتصادي هو توفر المعلومات (الداخلية والخارجية) ومعالجتها، و يمكن أن تمتلك المؤسسة الكثير من المعلومات يتحتم عليها معالجتها ضمن أبعاد مختلفة.

لذا توصي ADAE المؤسسة على هيكلة نفسها لإثراء نظام المعلومات لديها من أجل الاستفادة من المعلومات المتاحة، للحفاظ على قدرتها التنافسية، و من الضروري أن تكون قادرة على تمييز المعلومات الأكثر صلة و تقدير أعلى قيمة في ذلك الوقت، و يمكن تعيين مسؤول ليكون الضامن لمعلوماته، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المؤسسة حذرة من المعلومات التي يتم بثها إلى الأسواق والعملاء والموردين ومقدمي الخدمات والموظفين...، إذ يجب أن تتقن و تطبق قواعد وأمن المعلومات التي ترغب في توزيعها داخليا وخارجيا.

6- التوصية السادسة: الذكاء الاقتصادي يعني الجميع في المؤسسة: هذا يعني أنه:

✚ يجب أن تكون المؤسسة بأكملها على دراية بالذكاء الاقتصادي و أساسياته، من مدير المبيعات عن طريق الاتصال مع العملاء إلى الإدارة.

✚ يجب إنشاء آلية استعلامات داخلية لجمع البيانات الخارجية التي تعتبر مهمة لأي شخص في المؤسسة على اتصال دائم بالعالم الخارجي.

✚ يجب تحديد نوع المعلومات التي يجب تتبعها وتعريفها، و ينبغي إيلاء اهتمام خاص لبعض المدراء والموظفين في المؤسسة بسبب خبرتهم أو وظيفتهم أو معرفتهم بالتوجهات الإستراتيجية.

✚ يجب معالجة الضمانات التشغيلية (بما في ذلك الحماية القانونية) للحماية من مخاطر تسرب المعلومات. أمن أماكن العمل ، والوصول إلى البرمجيات الرئيسية هي احتياطات أساسية لتجنب التدخلات السيئة

✚ المخاطر البشرية تشمل سلوك الموظفين، والتدريب موجود لتجنب التسريبات غير المقصودة ، مثل فقدان الكمبيوتر أو المحادثات غير الحكيمة أو سوء حماية المستندات، حيث توصي ADAE بتوعية الموظفين بمخاطرهم وإجراءات السماح بمنعها والحد منها.

7- التوصية السابعة: حماية المؤسسة لمعارفها

توصي ADAE بتحديد المؤسسة لمعارفها وحمايتها والاستفادة من انجازاتها مع عملائها الحاليين أو المستقبلين، وينطوي هذا النهج على معرفة كيفية تحديد رأس المال المطلوب حمايته: (رأس المال الفكري أو المعلوماتي).

حيث تتطلب عملية حماية رأس المال المعلوماتي على دمج حماية الملكية الفكرية في عملية الإدارة الإستراتيجية للمخاطر وكذلك حماية المعلومات واعتبارات الذكاء التنافسي.

و لحساسية وظائف المسؤولين في عملية الذكاء الاقتصادي لابد على المؤسسة اختيار الأفراد المناسبين ذوي الثقة عن طريق اتخاذ الاحتياطات في وقت التوظيف والتوقيع على عقود العمل.

8- التوصية الثامنة: دور المديرين وهيئات الحكم ودور المدير المؤهل المستقل

يلعب مجلس الإدارة دورًا رائدًا في غرس مبادرات الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، ولكن صاحب المشروع الرئيسي والمتعاونين معه الرئيسيين، الذين أستوعبهم التطور التشغيلي للمشروع ، نادرا ما يكون لديهم الارتداد و اليقظة حول جميع مخاطر النظام البيئي الخارجي (التكنولوجي، المعايير ، الأنظمة، تطور المنافسين)، حيث يمكن أن يتمتع المسؤول المستقل المؤهل بالخبرات المكتسبة بالخارج المساعدة في تحفيز الانعكاسات وعلى وجه الخصوص إطلاق عملية التقييم الذاتي لهذه المخاطر .

ثامنا: الرؤية الجزائرية لإدماج الذكاء الاقتصادي بمؤسساتها: من منظور إرساء الذكاء الاقتصادي بالجزائر، ظهر دعم الدولة لتطوير و تنمية ثقافة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية، من خلال البرامج التكوينية التي خصت بها إطرارات و مسيري المؤسسات الاقتصادية، لتكوين ما يطلق عليه بمحترفي الذكاء الاقتصادي.[§]

§- محترفي الذكاء الاقتصادي هم أشخاص متخصصين في المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن الرقابة المنتظمة لمختلف مجالات المحيط سواء كان داخلي أو خارجي أنظر:

حيث يظهر تبني الجزائر لمفهوم الذكاء الاقتصادي من خلال بيان الحكومة الجزائرية الصادر بتاريخ 20 ديسمبر 2006، باعتباره مسار لمنهج توقعي استشرافي، قائم على العلاقات التي تربط المؤسسات و المتعاملين الاقتصاديين فيما بينهم، يهدف إلى:

✚ نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي تقوم على تطوير السلوكيات الفردية و الجماعية للفاعلين الاقتصاديين العموميين و الخواص.

✚ تطوير النسيج الاقتصادي الوطني من خلال إنشاء تلاحم اقتصادي قائم على الثقة المتبادلة بين جميع الأعوان الاقتصاديين.

✚ وضع جهاز رقابة للتقليل من الممارسات الغير شرعية للمنافسين

1- اهتمام السلطات العمومية الجزائرية بإشكالية الذكاء الاقتصادي:

يعود اهتمام السلطات الجزائرية بالذكاء الاقتصادي إلى تحديات المرحلة الراهنة و الانفتاح على السوق العالمي ، حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي أفضل وسيلة للتنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجه مؤسساتها سواء كانت مخاطر اقتصادية أو اجتماعية أو مالية أو ديمغرافية، و غيرها من دول العالم الثالث فان الجزائر تبنت بعد الاستقلال سياسة الاقتصاد الموجه، و بتحولها لسياسة الاقتصاد الحر كان عليها إعادة إحياء النسيج الصناعي من خلال تشجيع النمو الداخلي المبني على عملية الإنتاج المحلي و إعطائه الأولوية و التي يستطيع الذكاء الاقتصادي بآلياته أن يحقق هذا النمو.

إن التهديدات التي يواجهها الاقتصاد الوطني بفعل ارتباطه مع مؤشرات التجارة الخارجية يتطلب التكيف مع المنظومة الاقتصادية العالمية من خلال إدماج الذكاء الاقتصادي في مؤسساته المتنوعة، كونه أداة تعمل لصالح التنمية الاقتصادية على المستوى الكلي و تنافسية المؤسسة على المستوى

(Ministère de l'industrie, de PME et de la promotion de l'investissement, direction générale de l'intelligence économique, et de perspective, manuel de formation en IE en Algérie, Document de référence, septembre 2010.)

الجزئي، حيث يركز على ثقافة الاستعداد لتقاسم المعلومة والمعارف بين كل الفاعلين في الدورة الاقتصادية إذ يساهم في التقاط الإشارات الضعيفة التي يبثها المحيط التنافسي وفهمها، كما أن وجود نظام معلومات مهيكّل يسمح بتبادل المعلومات الإستراتيجية في قنوات شرعية واستخدام المصادر المفتوحة للحصول عليها ضرورة لا بد منها.

ومما سبق فإن الذكاء الاقتصادي يمكن أن يفهم على أنه آلية تهدف إلى التحكم في المعلومات المفيدة وبالتالي اتخاذ القرارات الجيدة وحياسة الأفضلية التنافسية ولاحقا الميزة التنافسية من خلال أدوات تسمح بتأمين البنية المعلوماتية و تطوير أنشطة المؤسسات الوطنية من جهة وفاعلية السياسات العمومية من جهة أخرى، وكذلك تحسين دائرة التأثير التنافسي والتشريعي لصالح هذه الأخيرة) وسام داي، 2015، ص.186).

و عليه حاولت الجزائر صياغة هذا المفهوم بما يتلاءم والخصوصيات الوطنية، لذا فقد تم إنشاء المديرية العامة للذكاء الاقتصادي الدارسات والاستشراف وهي ذات سلطة مركزية تابعة لوزارة الصناعة والمناجم، من خلال عملية واسعة للتحسيس والتوعية لإطارات المؤسسات العامة والخاصة في الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، بهدف تعزيز معارفهم في هذا الإطار، حيث تم أولا إنشاء مرجعية وطنية حول التكوين في الذكاء الاقتصادي موجهة لخدمة المؤسسات الصناعية والهيئات المرافقة لها وهذا من خلال (Le décret exécutif N°101/08,2008) :

✚ حث المؤسسات على تطوير قدراتها فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية بتسهيل ولوجها إلى الأدوات التي تسمح باستطلاع وتحديد نقاط الضعف وتثمين الفرص التي يقدمها المحيط.

✚ تشكيل بنوك للمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمعلومة في الميدان الاقتصادي، الصناعي، التكنولوجي و وضع خارطة للأسواق الجديدة الممكن ولوجها.

- ✚ تحليل و معالجة البيانات المتعلقة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة وتثمين البحوث التطبيقية التي لها أثر على القيمة المضافة للصناعة و الاستثمار و ضمان تأمينها.
- ✚ وضع شبكات مختلفة لتبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات المكلفة بتبادل و تحيين المعلومة الاقتصادية خاصة الصناعية منها داخل الوطن وخارجه.
- ✚ الشروع في تهيئة خلايا عملياتية للذكاء الاقتصادي و تجميعها على شكل حافظة نشاطات وهذا قبل نهاية 2012 .
- ✚ تعبئة الموارد المالية ابتداء من السنة المالية 2010 من أجل التكفل بآليات تطوير الذكاء الاقتصادي في الجزائر (manuel de formation en intelligence économique en Algérie,2010)، لهذا تبنت الوزارة والمديرية العامة وضع المعالم الكبرى للذكاء الاقتصادي من خلال محاوره الثلاث :
- التنافسية، اليقظة، التأثير والأمن الاقتصادي وهذا بإتباع الإجراءات التالية:
- ✚ تأمين أنظمة المعلومات بدل جعلها منغلقة على نفسها (الانفتاح مع التأمين من الخروقات الالكترونية)، لذا فيتعين على المؤسسات إنشاء أنظمة معلومات تشاركية، مؤمنة وذكية.
- ✚ الاعتماد على البحث والتحليل الاستراتيجي ومعالجة المعلومات بكل درجات أهميتها، وهذا بتنصيب خلايا يقظة دائمة العمل.
- ✚ إنشاء و دعم شبكات التأثير و الضغط و تفعيل دور الملحقين الاقتصاديين .
- إن الذكاء الاقتصادي، إضافة إلى كونه مسار لمنهج توقعي والاستشراف بالمستقبل القائم على العلاقات التي تربط المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين، هو كذلك الجانب المهم في الإستراتيجية الوطنية الصناعية والذي يهدف إلى تحقيق أربع أهداف أساسية وهي (وسام داي، 2015، ص.190):
- ✚ تعميم نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي والذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الجزئية و الكلية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص وإسقاطها في نظرة جماعية ومتعددة التخصصات.

✚ إنشاء تلاحم عمومي-خاص وتطوير نظرة تجديدية لعلاقاتهم القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لازدهار الصناعة الوطنية.

✚ ترقية التنمية وضمان أمن التراث التكنولوجي والصناعي الوطني عن طريق وضع جهاز مراقبة، القادر على مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية على المنافسة والتقليل من الممارسات غير الشرعية الاحتكارية، التعسفية للمنافسين.

✚ تطوير الوظيفة الاستشرافية (الاستكشافية) عن طريق وضع نظام للهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين بغرض تحديد التطورات و حصر الإجراءات الإستراتيجية والعمل بها على المديين المتوسط والبعيد لفائدة الصناعة الوطنية.

2- عوائق إنشاء نظام الذكاء الاقتصادي بالجزائر (تير رضا، ص.15) :

هناك العديد من العوامل التي تعيق إنشاء نظام للذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية ، يمكن تحديدها في خمسة عوامل أساسية هي: العوامل المتعلقة بالوسائل التقنية والفنية، العوامل المتعلقة بالسياسات العامة، العوامل المرتبطة بنظام الحاكمية في أجهزة الدولة والمؤسسات، العوامل الثقافية وأخيرا العوامل المرتبطة بالموارد البشرية .و لعل أبرزها ما يتعلق بالجانب الثقافي و جانب الموارد البشرية و التي تظهر من خلال:.

✚ **على المستوى الثقافي:** إن ما يلفت الانتباه هو إشارة التقرير لوجود بعض المقومات التي تميز الفرد الجزائري أثناء أدائه لمهامه كالاتصال الشفوي الذي أثبت نجاعته مقابل الاتصال الكتابي، وكذا ميل هذا الفرد نحو تشكيل الفرق الصغيرة الأمر الذي يساهم في تقادي النزاعات التنظيمية ومقاومة التغيير.

✚ على مستوى الموارد البشرية، فهناك قناعة تامة بضرورة تكوين وتأهيل والمحافظة على الموارد البشرية المتاحة في مجال اليقظة والذكاء الاقتصادي. كما أشار التقرير إلى ضرورة تفعيل دور نشاط البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية والإدارية بما يتماشى وتحسين تنافسيتها داخليا وخارجيا.

3- عوامل تفعيل الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر: إذ أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي الجزائري في تقريره حول الذكاء الاقتصادي، بجملة من الاقتراحات تضمنت تثمين مقومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر وإتاحة الفرصة لباقي الأعدان الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة إستراتيجية وطنية لإرساء عمليات الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية على المدى القصير، ومن بين هذه التوصيات يمكن أن نذكر ما يلي (خفلاوي شمس ضيات، مارس 2013، ص ص 239-240):

✚ دعم الشفافية والنشر: على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، واستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر والسلوكيات. ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة واقتصادية، وتشجع التعاون بين المؤسسات وذلك للقضاء على ظواهر حجب المعلومات، واستغلالها كمصدر للسلطة. وتقع هذه المسؤولية أساسا على مشرفي المؤسسات الكبرى والمستثمرين والمساهمين والقادة الإداريين.

✚ تطوير البرامج البيداغوجية: من واجب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات، و يراعى في ذلك انفتاح هذه البرامج للمعرفة والتعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة، والغرض من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام، ولن

يتحقق ذلك إلا باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين المحلية والأجنبية.

✚ تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:

تستحوذ هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات ووسائل التكوين تمكنها من لعب دور فعال في تحسين المردودية و النوعية وإعادة تأهيل أفرادها، ويضعها دورها كحلقة أساسية في سلسلة الاستثمار ولمقاولة في مصب اهتمام طالبي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، إلا أنه من الأساسي تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تدخلاتها على المستوى القومي، الإقليمي والعالمي.

✚ توفير شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية: تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين،

يتمثل الحد الأول في كونها مؤسسات مهيكلة للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة، وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب زبائن أقل ما يقال عنهم أنهم مريحون للمؤسسة.

✚ إنشاء هيئات دعم وتنمية الاستثمار: عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية دعم ومتابعة

الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم ومتابعة الاستثمار وانطلاقا من 2001 بالوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية، وهي موضوعة تحت وصاية رئاسة الحكومة، تنحصر مهمة هذه الوكالة في تقييم المشاريع واتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون

ترقية الاستثمارات، كما هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.

وتعتبر هذه الوكالة دليلا للمستثمرين من حيث توفير المعلومات الحاسمة حول فرص الاستثمار والمزايا التنافسية، وتقع على عاتقها مهمة تقديم وإرشاد المستثمرين باستخدام كافة المعلومات ذات الطابع المحلي والدولي.

✚ **المصالح الاقتصادية للدولة:** تتمثل المهمة الأساسية للمصالح الإحصائية، الجبائية والمالية والتجارية للدولة في القيام بحملات إعلامية تتميز بالجدية والاستمرارية تجاه مستخدمي المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، كما أن كل من الأساتذة والباحثين والصحفيين مطالبين بالمساهمة في إعداد مثل هذه النشاطات وإيصالها إلى جمهور الطلبة المتدرسين والممارسين، إلا أن الأمر المهم هو تكوين أفراد هذه المصالح في مجال الذكاء الاقتصادي و إدارة المعرفة و أنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

وانطلاقا من أهمية الذكاء الاقتصادي، الذي أصبح أمرا لا يختلف عليه اثنان، و من خلال الجهود التي بذلتها السلطات الجزائرية حول توضيح مفهومه للفاعلين الاقتصاديين في الجزائر و حثها لهم على تبنيه و العمل على وضع مخطط واضح المعالم لسيرورة الإدماج، و هذا من خلال تفعيل العوامل الموصى بها من طرف المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، للاستفادة من آلية الذكاء الاقتصادي، حيث يجب عليها الاهتمام أكثر بتسيير المعلومات الإستراتيجية و حمايتها و تطوير أنظمة معلوماتها و الاهتمام بالليقظة التنافسية الذي من شأنه ضمان استمرارية نشاط المؤسسات الاقتصادية.

القسم الثاني: الإطار الإجرائي لتقييم إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية بالجزائر:

أولت الجزائر في السنوات الأخيرة اهتماما بمؤسساتها الاقتصادية الصناعية كبديل للاقتصاد الريعي في إطار توجيهها نحو الاقتصاد الحر، حيث أدت التغيرات الاقتصادية و السياسية في ظل العولمة إلى ظهور قيم اقتصادية جديدة، وجب عليها مواكبتها من خلال انتهاجها لعدة إجراءات تمهيدية للاندماج في السوق العالمي، و منها سياسة إدماج الذكاء الاقتصادي بمؤسساتها سواء الحكومية أو الاقتصادية أو التعليمية.

فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة اليوم و بشكل إلزامي بإدماج الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجياتها لتحسين من تنافسيتها، و يعتبر قطاع صناعة المواد الغذائية من بين القطاعات الأكثر بروزا في الصناعات بالجزائر، لكون هذه الأخيرة تسعى إلى الاكتفاء بالمواد الغذائية محلية الصنع عوض المستوردة من خلال تشجيعها على الاستثمار فيه و الحد من الاستيراد.

و انطلاقا من القسم الأول و من خلال المفاهيم النظرية التي أحاطت بموضوع الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسة و الذي يمكن اعتبارها لوحة قيادة لقياس متغيرات الدراسة في الميدان، حيث جاء هذا القسم لتقييم إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية كعينة ممثلة للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

الفصل الثالث:

الإطار العام للدراسة الميدانية لعينة من
مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية

بالجزائر

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية في

الجزائر

يشهد السوق الجزائري بصفة عامة و سوق صناعة المصبرات الغذائية بصفة خاصة، تغيرات مستمرة ناتجة عن التغيرات التي يعيشها السوق العالمي، و التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية الناشطة بهذا المجال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سواء من ناحية التكنولوجيا و طريقة الإنتاج أو من ناحية أساليب التوزيع و التسويق و الاتصال أو أساليب التعليب و التخزين أو أساليب الإدارة و التسيير، هذا ما ألزمها مواكبة هذه التغيرات بما يتماشى و متطلبات السوق، من خلال تحسين و رفع قدراتها التنافسية بانتهاجها لأساليب تسييرية و إتباعها لاستراتيجيات تجديدية وأن تمتلك نظرة توقعية و تستبق الأحداث حتى تتجنب التهديدات التي يفرضها محيطها و تستغل الفرص التي ينتجها و عليه العمل على إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجيتها و الذي سينعكس على مردودها و موقعها التنافسي بشكل ايجابي.

و من منطلق أن الصناعات الغذائية من الصناعات الأساسية و الجد ضرورية لتوفير الغذاء الصحي و الجيد و الذي يخضع لمعايير صحية دولية، و لطبيعة هذا المنتج " الغذاء " الخاصة و التي تؤثر على صحة الإنسان، ارتبط إنتاجه بالتغيرات التي تحدث في مجال البحوث العلمية و التطوير التكنولوجي التصنيعي، حيث يمتاز هذا السوق في الجزائر " كمجال الدراسة" بالحركية و الديناميكية مع التزايد المستمر للمؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، من جهة أخرى سوق يعرف بعدم الاستقرار لتأثره بالعوامل المناخية .

حيث جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على المحيط الخارجي و الداخلي لعينة الدراسة، و في نقطة

أخرى تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تشخيص و تحليل محيط مؤسسات الدراسة الميدانية

يعتبر محيط المؤسسة بقسميه الداخلي و الخارجي، مجموعة من القيود التي تحدد سلوك هذه الأخيرة، كما يحدد النماذج اللازمة و التي على المؤسسة إتباعها من أجل بقائها و تحقيق أهدافها، و عليه سنتعرض في هذا المبحث إلى نوع نشاط المؤسسات و السوق الذي تنشط فيه بالإضافة إلى محاولة تحليل محيطها الداخلي و الخارجي.

أولاً- سوق الصناعات الغذائية:

إن الصناعة هي نشاط إنتاجي يستخدم العناصر الإنتاجية المباحة بأفضل الطرق و الوسائل من الفن الإنتاجي ، في علاقات تشابكية لتحويل الموارد الاقتصادية من حالتها الطبيعية إلى منتجات تشبع الحاجات الإنسانية، و يتم ذلك في وحدات إنتاجية تحكمها التطورات الفنية (نهى الخطيب، 2000، ص.09)، و باعتبار الصناعة الغذائية فرع من القطاع الصناعي لا يمكنه أن يخرج عن هذا النشاط الإنتاجي، من خلال تحويلها للمواد الخام الزراعية الغذائية إلى سلع جاهزة لإشباع الحاجات و المتطلبات الإنسانية، حيث تنتمي إلى القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية و الحيوانية الزائدة عن استهلاك الطازج، و تحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية مع إمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، حيث تبقى صالحة الاستعمال من الوجهة الصحية و الحيوية (عز الدين فراج، 1997، ص.03)، تستخدم النظريات و الحقائق التي تضمنها العلوم الدقيقة الكيمياء و الهندسة و التكنولوجيا... الخ لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود على البشرية بالنفع (محمد ممتاز الجندي، 1985، ص.102) .

حيث تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل و الحفظ و التصبير و التكييف ... الخ (عبد الكريم عيون، 1985، ص212).

1- الصناعات الغذائية و التطور التكنولوجي:

مقارنة بالصناعات الغذائية قبل التطور التكنولوجي الذي شهده القرن الواحد و العشرون بالصناعات الغذائية، فإن الاختلاف واضح و جلي من حيث المواصفات و المعايير العالمية المطلوبة في جودة السلع الغذائية و سلامتها.

إذ أدت عمليات التطور الحالية، في مجال أبحاث التكنولوجيا للصناعات الغذائية بنقل أحدث الانجازات و الابتكارات في جميع أنحاء العالم، سواء من حيث نوعية الغذاء، أو من حيث إمكانية حفظه لفترة طويلة من الزمن أو نقله لمسافات طويلة من أقاصي الكرة الأرضية إلى الجهات الموازية، مع المحافظة على سلامته و جودته .

لقد ثبت أن الاضطرابات الصحية و الامراض الجسدية الناجمة عن عدم صلاحية الغذاء مرتبطة بما ينتج في المصانع الغذائية، و من هنا طهر مفهوم الجودة و السلامة الغذائية و أصبح عنصرا أساسيا من عناصر الرعاية الصحية ، ما انجر عنه القيام بإعداد الإجراءات و القوانين التي تنص على اتخاذ كافة التدابير الصحية للمراقبة الغذائية (مثل شهادة الايزو لجودة الغذاء ISO22000). و ضمن هذا السياق فإن الإشكال المطروح هنا ليس فقط في توفير الغذاء من الناحية الكمية و إنما في توفير النوعية أيضا، و هو ما يتطلب تزويد المصانع الغذائية بمختبرات و معدات و أجهزة حديثة للتأكد من تنفيذ المواصفات و المعايير التي تقرها القوانين و التشريعات العالمية، كما يتطلب موارد بشرية عالية الكفاءة، بالموازاة مع توفير المعلومات اللازمة لمواكبة التغيرات و

الاستمرار في اكتسابها من خلال عمليات التدريب و التكوين في مجال المعرفة الفنية للسلامة الغذائية، ما يستدعي الدول النامية إلى تطوير أنظمتهم المعلوماتية.

2- أنماط التصنيع في الصناعات الغذائية:

تندرج أنماط التصنيع تحت إستراتيجية التصنيع في حد ذاتها، و يمكن تحديد أنماط تصنيع

المواد الغذائية من خلال زاويتين هما:

1-2 من زاوية الملكية

المقصود بزاوية الملكية هي إستراتيجية التصنيع القائمة على أساس القطاع الخاص أو العام، بمعنى ما يجب أن تقوم به الدولة من خلال عملية التنمية لتوجيه القطاع العام نحو الصناعات الواجب الاستثمار فيها، أو دفع القطاع الخاص للقيام باستثمارات في قطاعات مختلفة.

2-2 من زاوية الهدف في التصنيع

و تعني هذه الإستراتيجية التركيز على نوع الزراعة ، و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- الصناعة الثقيلة.

- الصناعة الخفيفة.

- الصناعة الصغيرة.

و مما سبق ذكره يمكن اعتبار الصناعات الغذائية كفرع من القطاع الصناعي يصنف ضمن نمط الصناعات المحلية، و قد تم التركيز على مثل هذه الصناعات في الجزائر و تصنيع المنتجات الزراعية المحلية محل المستوردات الأجنبية، ما يخفض من العجز الحاصل في المدفوعات و يوفر

كمية العملة الأجنبية المطلوبة لشراء المنتجات الأجنبية و استغلالها في الاستثمار، كما يساهم في امتصاص فائض العملة لتكون هذه الصناعات اغلبها محلية.

إن النشاط في مثل هذه الصناعة يمتاز بخصوصية كونه يقوم على إنتاج سلع استهلاكية، تخضع إلى منطق السوق "العرض و الطلب" إضافة إلى القيود التجارية و المالية و السلامة الصحية التي يفرضها القانون العام للاقتصاد الوطني.

و بناء على ما سبق و ضمن محددات اختيار عينة الدراسة، فإن اختيار عينة الدراسة الحالية و المتمثلة في المؤسسات التالية: مؤسسة CAB (بن عمر)، مؤسسة CARA TOMATE (رشراش)، مؤسسة SIPA و مؤسسة CAA (الاوراس)، راجع لكونها من بين المؤسسات الناشطة في مجال الصناعات الغذائية تأثرت بالتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري و تحول هذا الأخير إلى اقتصاد منفتح شديد المنافسة من جهة، و من جهة ثانية تم اختيار هذه المؤسسات لعدة أسباب من أهمها:

✚ إمكانية إسقاط الدراسة عليها كونها يمكن أن تمثل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

✚ طبيعة الموضوع و الذي يخص الذكاء الاقتصادي الموجه بالتحديد لمثل هذه المؤسسات.

✚ كون هذه المؤسسات أبدت تجاوب و تسهيل لمنح المعلومات بعكس مؤسسات أخرى.

✚ رؤية هذه المؤسسات المنفتحة و التي تسعى إلى تبادل المنفعة من البحث العلمي و استغلاله لما يخدم مصالحها.

✚ تأثر هذه المؤسسات بما يحدث في محيطها الاقتصادي.

3- الفرص التي يمنحها سوق الصناعات الغذائية في الجزائر: يعتبر سوق الصناعات

الغذائية في الجزائر من بين أنشط الأسواق الجزائرية ، و الذي تتوفر به العديد من الفرص الممكن

استغلالها من طرف المؤسسات الناشطة فيه و يمكن إدراج هذه الفرص في النقاط التالية:

+ سوق منفتح واسع.

+ تشجيع السلطات الجزائرية للاستثمار فيه و منح التسهيلات اللازمة للراغبين في

دخول هذا السوق.

+ ازدياد الطلب مقارنة بالعرض.

+ النمو الاقتصادي الذي تشهده الجزائر و الذي انعكس على مستوى الاستهلاك.

4- التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الناشطة في هذا السوق: في محيط

يمتاز بالتغير المستمر، لا وجود للفرض دون وجود لتهديدات تقابلها، فالفرص الممنوحة متبوعة

بتهديدات يجب أخذ الحيطة منها و تجنبها، و يمكن تلخيص بعض التهديدات في النقاط التالية:

+ أكبر تهديد في هذا السوق هو البيئة أو إن صح التعبير المناخ و الزراعة ،

فصناعة المواد الغذائية مرتبطة بالمواد الغذائية في شكلها الخام، هذا ما يجعل إنتاج

المصبرات الغذائية مرتبط بالمنتج الزراعي بصفة مباشرة (كلما زاد المحصول كلما

زاد إنتاج المؤسسات و العكس).

+ تزايد عدد المنافسين بصفة ملحوظة.

+ دخول المواد الشبيهة المستوردة و التي تؤثر على مردودية البيع.

+ وجود ضغوط مالية من طرف البنوك الجزائرية ' سهولة في منح القروض تقابلها

ضغوط و صعوبات في تمديد فترات التسديد'.

عدم وجود رقابة على المنتجات الدخيلة من طرف السلطات المعنية ما يهدد

المنتجات القانونية.

ثانيا: : تشخيص المؤسسات عينة الدراسة

إن النشاط في سوق مثل سوق الصناعات الغذائية و الذي يمتاز بالشدة التنافسية و العدد الكبير للمؤسسات المنافسة فيه، يجعل اكتساب القدرة أو الميزة التنافسية للمؤسسات محل دراستنا الميدانية تحديا قائما بذاته، يلزمها توفير كل سبل كسب هذه القدرة من خلال التوجه نحو تبني سياسات الذكاء الاقتصادي، و في هذا السياق سنقوم بتشخيص المؤسسات محل الدراسة الميدانية.

1- تشخيص مؤسسة CAB(بن عمر)

في 1984 ولد مجمع عمر بن عمر من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا و هذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها، و بعد عقدين من الزمن و بفضل المجهودات و الشوط الكبير أصبحت شركة مصبرات بن عمر الرائد في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

• الطاقة الإنتاجية لمصبرات بن عمر: شهدت منحنى تصاعدي حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة و هذا خلال الفترة الزمنية من 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 إلى 67000 طن ضمنها المنتجات المختلفة للشركة .

• فروع المؤسسة : وحدة بوعاني محمود ، وحدة الفجوج ، وحدة بومعيزة (سكيكة) ، وحدة

الخبانة (مسيلة) و في القريب وحدة عين بن بيضا (قالمة).

• الإنتاج السنوي:

✚ الطماطم أكثر من 53000 طن.

✚ الهريسة أكثر من 11000 طن.

✚ المربي أكثر من 8800 طن .

و لم تكتفي الشركة بهذه المنتجات فعملت على إنشاء وحدات أخرى لدعم الإنتاج الوطني ك:

✚ التوابل .

✚ طماطم بيتزا.

✚ صلصة الطماطم.

و لضمان نوعية و استمرارية المنتج الأولي، عمدت الشركة إلى سياسة جديدة تجسدت في إنشاء مشتلة، و هذا لتدعيم الفلاحين بكل الوسائل المادية و العلمية التي تسمح بزيادة منتج الطماطم الصناعية كما و نوعا.

و ترجع دوافع اختيار مؤسسة CAB للدراسة إلى عدة أسباب تمثلت في كونها:

✚ مؤسسة اقتصادية تنشط في سوق تنافسي.

✚ مؤسسة تسعى إلى السيطرة على سوق المصبرات الغذائية .

✚ مؤسسة لها توجهات عالمية.

✚ مؤسسة تسعى إلى التجديد بكل أنواعه.

جدول رقم (13): البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية CAB

المصبرة الغذائية بن عمر CAB	اسم المؤسسة
1984	تاريخ الإنشاء
SARL	الشكل القانوني
جزائرية	الجنسية
بوعاتي محمود ولاية قالمة	المقر الاجتماعي
تحويل المواد الغذائية	النشاط
826 عامل	عدد العمال الكلي
600 فلاح	عدد الفلاحين
67 ألف طن سنويا	الطاقة الإنتاجية
<ul style="list-style-type: none"> ➤ بوعاتي: 352 عامل ➤ الفجوج: 178 عامل ➤ بومعيزة: 122 عامل ➤ الخويانة: 53 عامل ➤ التوابل: 12 عامل ➤ المشتلة 13 عامل ➤ مسعد: 02 عمال 	فروع المؤسسة و توزيع العمال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1-2-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المقصود من الهيكل هو الجسم، وهذا الجسم مقسم إلى أجزاء محددة لكل جزء مهمة معينة، و عليه فالهيكل التنظيمي هو إطار شامل للمؤسسة يحدد من خلاله مواقع العمل و اتخاذ القرارات و تنفيذها، فهو عبارة عن تقسيمات تنظيمية تشمل وحدات و مصالح لديها أنشطة و مهام خاصة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها، و من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة CAB نلاحظ أن هناك مديرية عامة للمؤسسة، تقوم بتسيير وحدات فرعية لها حيث أن لكل من المديرية العامة و الوحدات، هيكل تنظيمي خاص بها يشمل ثلاث مستويات تنظيمية هرمية .

1-2-1-1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة CAB الكائن مقره ببوعاتي ولاية قالمة:

(أنظر الشكل رقم 51)

أ- الإدارة العامة " المستوى الاستراتيجي"، و يشمل :

✚ المدير العام المسير " بن عمر"

✚ المدير العام بالنيابة

✚ الأمانة " المساعد"

حيث تمثل المديرية العامة المستوى الأعلى بالمؤسسة، تضم مديريين عامين، مدير عام مسير و مدير عام بالنيابة، مهامها الأساسية إدارة و تسيير المؤسسة و وحداتها، من خلال عمليات التوجيه و التنسيق و المراقبة، و وضع استراتيجيات المؤسسة العامة، و إعداد خطط العمل و قوانينه، و ضمان السير الحسن للمؤسسة بوحداتها.

و لا تقتصر مهامه في الجانب التسييري للمؤسسة، بل تتعدى إلى الجانب الاجتماعي و خلق ثقافة معينة للمؤسسة، من مبادئها المشاركة و روح الانتماء للمؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي.

ب-مستوى الإدارة الوسطى: و يشمل عدة مديريات فرعية:

مديرية المحاسبة و المالية: تضم مصلحة المحاسبة و مصلحة المالية ، مهامها الرئيسية تتمثل في تسيير و تنظيم النشاط المالي و المحاسبي للمؤسسة، من خلال إعداد الميزانيات و تقديم التقارير المالية للمؤسسة و وحداتها، من حيث المصادر التمويلية و كيفية تسيير مداخيلها و مصاريفها و التزاماتها.

مديرية الإدارة العامة: تضم مصلحة الإدارة و مصلحة الموارد البشرية، مهامها الأساسية هي إدارة و تسيير شؤون الموظفين المهنية و الاجتماعية، من خلال عمليات التوظيف و تحديد المهام و توزيع العمال ، تحديد أنظمة الأجور و المكافآت و التحفيزات، العطل السنوية و العطل المرضية، المنح، التأمين ضد حوادث العمل و الأمراض المهنية، متابعة و معالجة الأمور القانونية للموظفين، بالإضافة إلى عمليات التكوين لاستغلال طاقات و كفاءات المورد البشري، من خلال إعداد تقارير و مخططات تضم ميزانية التكوين، مجالات التكوين، و قائمة بالمعنيين بالتكوين، المعايير اللازم توفرها في المكوّن.

مديرية الجودة: تشمل المخبر و مصلحة المراقبة، من مهام هذه المديرية مراقبة نوعية المنتج و المواد الأولية التي تدخل في عملية صنعه، من خلال القيام بعمليات التحليل و الفحص داخل المخبر، و من ثم إعداد التقارير اللازمة و تزويد مديرية الإنتاج بها، تظم مختصين في المجال، و تتمثل العمليات و النشاطات التي تقوم بها هذه المديرية في :

➤ فحص و تحليل المواد سواء المنتجة أو الأولية.

➤ مراقبة المنتج بعد التعليب و التخزين.

➤ إتباع معايير الجودة الدولية في عملية الإنتاج.

➤ تقديم التقارير اللازمة و ما يتطلبه تحسين جودة المنتج.

➤ **مديرية التجارة:** تختص بالمنتج في شكله النهائي " المصبرات الغذائية"، مهامه

مرتبطة بسياسة أو إستراتيجية المديرية العامة، تضم مصلحة التجارة الخارجية و مصلحة المخزون

و مصلحة تخزين المواد الطازجة

➤ **مصلحة التجارة الخارجية:** تهتم بكل ما له علاقة بالمحيط الخارجي من حيث البيع

و التسويق، و استيراد المواد الأولية.

➤ **مصلحة المخزون:** " المنتج النهائي" حيث من مهامها متابعة المنتج من حيث الكمية،

و مدة الصلاحية، و من خلال متابعتها للمخزون و المعطيات التي يتم جمعها تمكن من

تنظيم الإنتاج.

➤ **مصلحة تخزين المواد الأولية:** تهتم بالمواد الأولية الداخلة في تصنيع المصبرات الغذائية

بأنواعها من حيث حفظها و تخزينها حتى لا تتعرض للتلف.

➤ **مديرية الإنتاج:** تهتم أو تختص هذه المديرية بكل ما يتعلق بتحويل المواد

الأولية إلى منتج في شكله النهائي من حيث النوع و الكم و صولا إلى عملية التعبئة و التعليب، متبعة

في عملها التقارير الواردة من مديرية الجودة.

➤ **المديرية التقنية:** من أهم مديريات المؤسسة على اعتبار أنها تهتم بكل ما هو

تقني و تكنولوجي من خلال عمليات مراقبة و تركيب المعدات و الآلات و الأجهزة، و العمل على

صيانتها دوريا للحفاظ على سيرورة الإنتاج و المساهمة في ضمان جودة المنتج من ناحية عملية

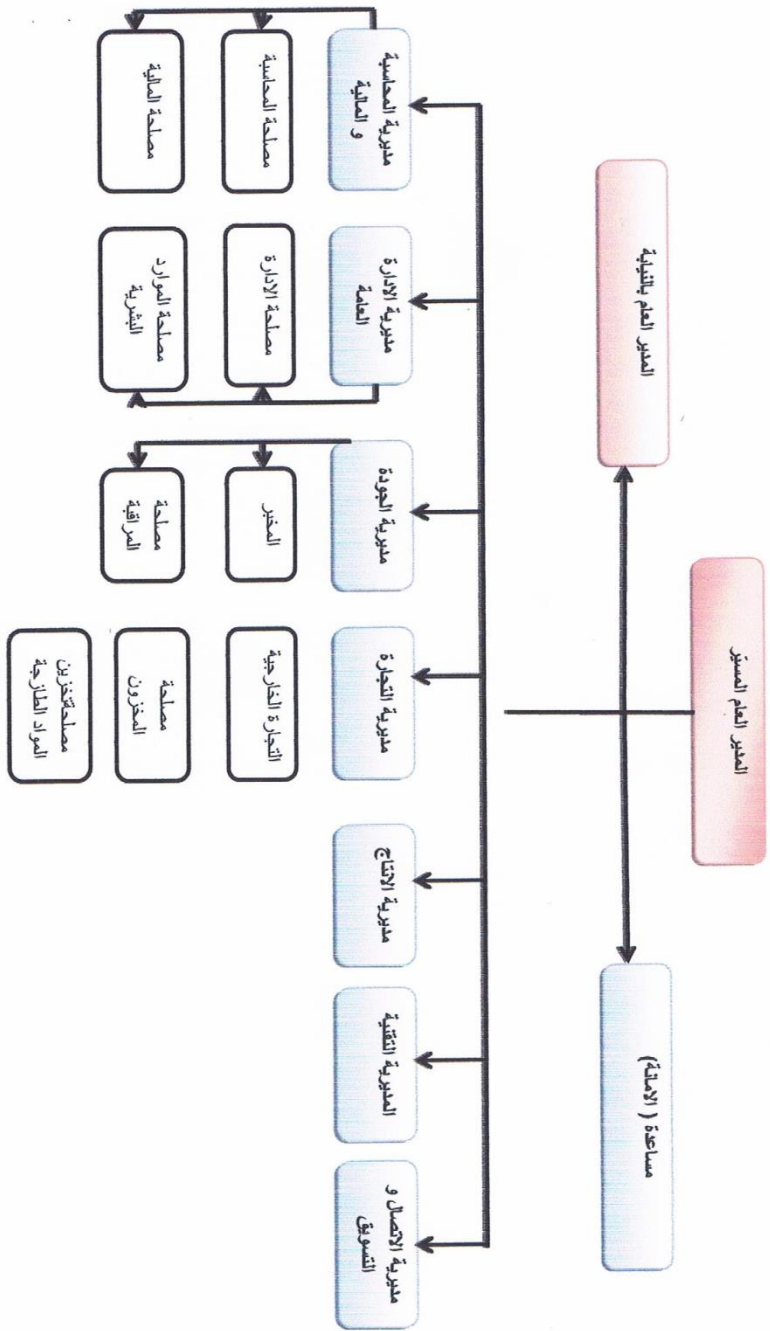
التصنيع، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي من شأنها أن تساعد في تطوير المنتج وتحسينه.

مديرية الاتصال و التسويق : من اختصاصها توجيه المؤسسة و ربطها

بمحيطها الخارجي لتسويق المنتج، من خلال استغلال كل الاستراتيجيات الاتصالية سواء كانت

شخصية أو استعمال وسائل الاتصال الجماهيري، إعداد المطويات ، اللافتات الاشهارية...الخ

ج- المستوى التنفيذي: و هي المصالح التي سبق ذكرها و التي تنفرع من المديريات.



الشكل رقم 51: هيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة المصبرات الغذائية بن عمرو CAB

1-2-2- الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة CAB (06 وحدات): لا يختلف عن الهيكل

التنظيمي للمديرية العامة من حيث التقسيم الهرمي و إنما من حيث المصالح و المهام، و يقسم إلى:

أ- مديرية الوحدة: مهمتها تسيير الوحدة، على علاقة مباشرة بالمديرية العامة و تضم:

➤ المدير

➤ الأمانة

ب- الإدارة الوسطى: تضم ثلاث دوائر تنبثق عنها مصالح تنفيذية و هي :

➤ دائرة المحاسبة و المالية : تتمثل مهامها في تسيير و تنظيم النشاط المالي

و المحاسبي للوحدة، من خلال إعداد الميزانيات و تقديم التقارير المالية من حيث المصادر التمويلية و كيفية تسيير مداخيلها و مصاريفها و التزاماتها، و تضم عدة مصالح تنفيذية تتمثل في :

➤ مصلحة المالية : تضم رئيس المصلحة، إطار مسؤول عن الخزينة و مخزني.

➤ مصلحة المحاسبة: و تضم رئيس المصلحة، محاسب رئيسي، محاسب و معاون

محاسب.

➤ دائرة الإنتاج و الصيانة: تختص هذه الدائرة بكل ما يتعلق بتحويل المواد الأولية إلى

منتج في شكله النهائي من حيث النوع و الكم و صولا إلى عملية التعبئة و التغليف، متبعة في عملها التقارير الواردة من مديرية الجودة.

تهتم بما هو تقني و تكنولوجي من خلال عمليات مراقبة و تركيب المعدات و الآلات و الأجهزة و العمل على صيانتها دوريا للحفاظ على سيرورة الإنتاج و المساهمة في ضمان جودة المنتج من

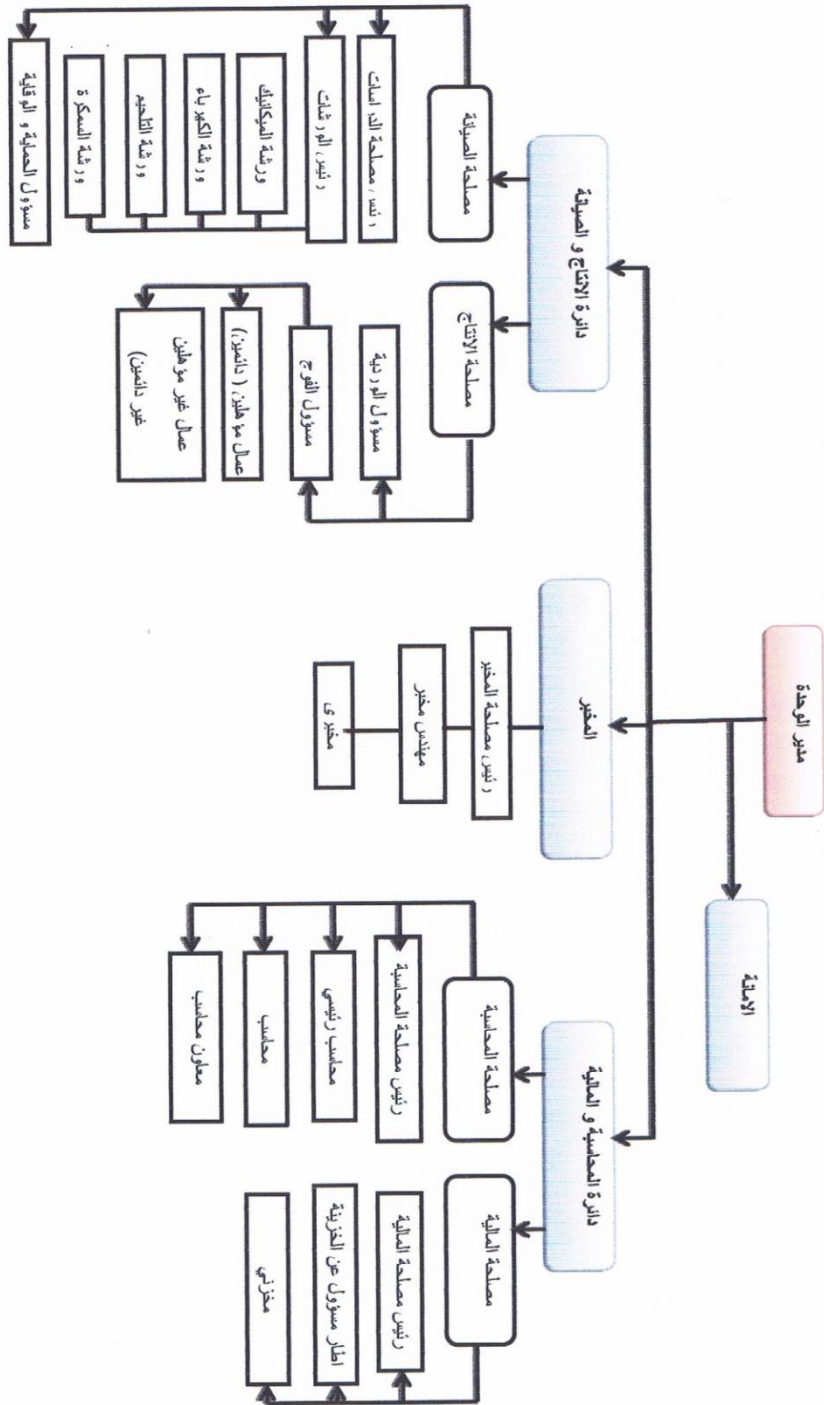
ناحية عملية التصنيع، على علاقة مباشرة بمديرية الإنتاج بالمديرية العامة للمؤسسة، متفرعة إلى مصلحتين هما:

➤ **مصلحة الإنتاج:** تضم مسؤول الوردية، مسؤول الفوج، عمال مؤهلين دائمين و عما غير مؤهلين " غير دائمين.

➤ **مصلحة الصيانة:** و تضم كل من رئيس مصلحة الدراسات، رئيس الورشات (الكهرباء، الميكانيك، التلحيم، السمكرة)، بالإضافة إلى مسؤول الحماية و الوقاية.

✓ **المخبر:** تتمثل مهامه في مراقبة نوعية المنتج و المواد الأولية التي تدخل في عملية صنعه، من خلال القيام بعمليات التحليل و الفحص داخل المخبر، و من ثم إعداد التقارير اللازمة و تزويد مديرية الإنتاج به، و هو على علاقة مباشرة بمديرية الجودة بالمديرية العامة للمؤسسة. يضم رئيس مصلحة المخبر، مهندس مخبر و مخبري.

ج- **المستوى التنفيذي أو العملي:** و يمثل كل المصالح التابعة للدوائر سابقة الذكر، تقوم بتنفيذ المهام حسب كل مجال.



الشكل رقم 52: الهيكل التنظيمي للوحدات (وحدات مؤسسة المصبرات الغذائية بن عمر CAB)

1-3-3- تشخيص المحيط الداخلي لمؤسسة CAB:

يعتبر المحيط الداخلي للمؤسسة، بيئة منظمة تحكمها ضوابط إدارية و قانونية، و تسودها علاقات واضحة بين الأفراد و الجماعات كمتدخلين في سيرورة نشاط المؤسسة ، فهو جملة من العوامل تتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة نفسها و التي تخص وظائفها الكبرى، و أهدافها المسطرة و مهامها، و سياستها الاتصالية، حيث يلعب الذكاء الاقتصادي بها دورا في خلق المعرفة لدى الأفراد لتحسين العمل و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

1-3-1- وظائف ' مهام' مؤسسة CAB : هي كمؤسسة تنشط في مجال صناعة المصبرات

الغذائية تتمثل مهامها في:

- ✓ إنتاج المصبرات الغذائية ' الطماطم، الهريسة، التوابل، المربي.
- ✓ تسويق منتجاتها محليا عن طريق وحداتها و نقاط بيع تابعة لها، و دوليا عن طريق وكلاء.
- ✓ استيراد المواد الأولية الداخلة في عملية تصنيع المواد الغذائية كالطماطم مزدوجة التركيز (Double concentré de tomate) من ايطاليا.
- ✓ البحث و التطوير في مجال التصبير و صناعة المواد الغذائية. من خلال إنشاء مشتلة لتحسين نوعية شتل الطماطم.
- ✓ استيراد المعدات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة لتحسين من جهة زراعة المادة الخام و هي محصول الطماطم، و من جهة ثانية تحسين المنتج النهائي و هو معجون الطماطم.
- ✓ التركيز على احتكار السوق بالاهتمام بالمجال التجاري من خلال عمليات التسويق، الإشهار و التوزيع لكامل التراب الوطني.

- ✓ مساعدة الفلاحين المتعامل معهم و توجيههم لتحسين زراعة الطماطم.
- ✓ العمل على مراقبة و تحليل المنتج لتأمين الجودة.
- ✓ القيام بعمليات النقل و التوزيع للسلع.
- ✓ صيانة المعدات و التجهيزات المستعملة في صناعتها بصفة دورية.

1-3-2-أهدافها: ككل مؤسسة قائمة بحد ذاتها لها أهداف، و هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيقها من أجل ضمان استمراريته و كسب ميزة تنافسية على منافسيها، و قد جاءت جملة من الأهداف حسب مسؤولي المؤسسة* تمثلت في:

- ✓ العمل على اكتساح السوق الوطني و السيطرة عليه، من خلال زيادة حصتها السوقية.
- ✓ العمل على توسيع نشاطها من خلال تنويع الإنتاج و الذي يظهر جليا في المنتجات الجديدة التي تم إصدارها مؤخرا كالتوابل و طماطم البيتزا.
- ✓ السعي لاحتلال الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية بصفة عامة و صناعة المصبرات الغذائية بصفة خاصة.
- ✓ استغلال التكنولوجيا الحديثة و البحث و التطوير في مجال صناعة المواد الغذائية.
- ✓ العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج يتمشى مع قدر الطلب.
- ✓ تحقيق معادلة الجودة و السعر بما يتمشى و القدرة الشرائية.
- ✓ جلب اليد العاملة الكفؤة من جهة و العمل على تكوين عمالها من جهة ثانية بما يساير التطورات التشغيلية و التسييرية الحديثة، و الذي سينعكس إيجابا على العمل بصفة عامة.

* - مقابلة أجريت مع كل من مدير الموارد البشرية و المدير التجاري للمؤسسة CAB يوم 2017/03/06 على الساعة 10.45 صباحا.

- ✓ العمل على صورة المؤسسة e-réputation من خلال الاهتمام بالجانب الاتصالي الخارجي و الداخلي على السواء.
- ✓ التوجه نحو السوق العالمي.
- ✓ استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل التسويق و الإشهار بهدف تحسين البيع و التوزيع و تحسين التعاملات التجارية.
- ✓ الاستفادة من البحث العلمي و الخبرات العلمية من خلال ما يسمى بالشراكة مع الهيئات العلمية الجامعية، و التي تتجلى مثلا في اتفاقيات التبرص لطلبة الجامعات باختلاف مستوياتهم لتحضير شهادات (ليسانس، ماستير، ماجستير أو دكتوراه).
- ✓ السعي للحصول على شهادة الايزو للجودة العالمي ISO9001[†].

4-1- السياسة الاتصالية بمؤسسة CAB :

1-4-1- السياسة الاتصالية الخارجية لمؤسسة CAB :

تهدف السياسة الاتصالية بصفة عامة إلى بلورة صورة المؤسسة بمعنى تؤثر في معلومات و آراء و تصرفات المستهلكين إزاء المنتج بصفة خاصة أو المؤسسة بصفة عامة، و تنقسم إلى عدة عناصر هي الإعلان و تنشيط حركة البيع و العلاقات العامة (مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري و آخرون، ص. 149):

- ✓ الإعلان: يتعلق بكيفية التعريف بالمنتج، أي كيفية تكوين الصورة الذهنية ، تندرج تحته أهداف اقتصادية مثل زيادة حجم المبيعات و زيادة شهرة المنتج. حيث تستغل مؤسسة CAB

[†] ISO هي المنظمة العالمية للقياس International Organization for Standardization ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقيس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " متساوي

تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة في عملية الإعلان و الترويج لمنتجاتها من خلال التلفزيون مثلا، عبر الإشهار المباشر أو عن طريق حصص الطبخ المعروضة على القنوات الخاصة الجزائرية، اللافتات الاشهارية، المطويات، مواقع التواصل الاجتماعي، الواب من خلال إنشاء موقع خاص بها، الجرائد الورقية و الرقمية، الراديو...

✓ **تنشيط حركة البيع:** المستهدفون هنا هم البائعون، التجار و المستهلك حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بتشجيع البائعين و كذلك تدريبهم العملي على البيع و إنشاء بنوك معلومات خاصة بالبائعين، القيام بدورات تدريبية لهم، و فيما يتعلق بدعم التجار يتم من خلال مردودات المبيعات و صافي المبيعات، فعمليات تنشيط البيع، تتم من إدراج المنافسة التجارية ذات الجوائز، المعارض التجارية و المعارض المتخصصة فضلا عن شاشات العرض و برامج البيع المعدة لطاقت البيع و تهدف عملية تنشيط البيع إلى إقناع المستهلك بشراء المنتج، من خلال المنشورات الدعائية الموزعة بالبريد و عروض الجمعيات المعلومات المسموعة و المرئية في منافذ البيع.

✓ **العلاقات العامة:** خصصت مؤسسة مصلحة خاصة بالعلاقات العامة على عكس باقي مؤسسات الدراسة فنجدها ترتبط بسياسة الإعلام و الاتصال الخاصة بالمؤسسة نفسها و بقضية رسم صورة ذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي (العمال، العملاء، الموردين، مساهمين، ...) و كفاءة العلاقات العامة تلعب دور في تنشيط حركة البيع.

1-4-2- السياسة الاتصالية الداخلية لمؤسسة CAB:

يؤثر الاتصال الداخلي للمؤسسة على التنظيم بشكل عام، حيث يساعد في تحسين العمل داخلها مبني على جملة من المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى تسهيل نشر و تمرير المعلومات بين أفراد المؤسسة، و تحفيز العمل الجماعي بما يساعد في ارتقاء المؤسسة من خلال تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها، و قد أدركت مؤسسة CAB أهميته وأهميته وسائله فنجدها تعتمد على :

أ- الاتصالات المكتوبة: أي مسجلة و مدونة كتابيا و هي تعتبر كوسيلة إثبات قانونية يعتمد في كتابتها عدة معايير منها الوضوح اللغة و الحجم، من بين هذه الوسائل التي تستعملها مؤسسة CAB نجد:

✓ المجالات الحائطية الخاصة بالمسائل المتعلقة بالنظام الداخلي للمؤسسة و الموظفين.

✓ التقارير و كشوف المعلومات.

✓ الإعلام الآلي عوضت القلم لسرعتها و فعاليتها في الحفظ و التخزين و التبادل.

✓ الانترنت و الانترانت.

✓ الفاكس و التيلكس: تنقل معطيات و قرارات، تساهم في اختصار الوقت و الجهد.

ب-الاتصالات الشفهية: و هو الاتصال المباشر بين مرسل و مستقبل الرسالة، إما وجها

لوجه، أو عن طريق الاجتماعات و التجمعات، أو عن طريق الهاتف.

2- تشخيص مؤسسة CARAJUS CARATOMATE :

2-1-البطاقة تقنية

بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى محل الدراسة تعتبر مؤسسة CARAJUS CARATOMATE حديثة النشأة ، إذ تأسست سنة 2002 حيث كان اسمها التجاري صب الرشاش ثم تحول إلى الاسم الحالي و هو CARAJUS CARATOMATE، هي شركة الفرد الواحد لصاحبها السيد عبد الرزاق رشاش، اقتصر إنتاجها قبل سنة 2015 على عصير الفواكه من خلال:[‡]

- من سنة 2002: إنتاج قارورات 1 لتر و 200 سنتي لتر غير مسترجعة.
- سنة 2005 : إنتاج قارورات 25 سنتي لتر مسترجعة.
- سنة 2008: إنتاج عصير بالحليب.

هذا ما يعكس توجهاتها نحو التطوير و التجديد من خلال التجديد في منتجاتها بما يتماشى و متطلبات السوق و المستهلك، كما تسعى المؤسسة إلى حيازة شهادة الايزو 22000 أو 9001 و هذا بدءا من تحسين نظام معلوماتها إلى توفير كل المعايير الدولية اللازمة للحصول على هذه الشهادة.

أما عن دخولها بمنتج جديد و المتمثل في الطماطم المصبرة، فقد مرت بعدة مراحل كانت أهمها:

- ظهور الفكرة في حد ذاتها.
- سنة 2011: القيام بدراسة السوق عبر مكاتب دراسة خاصة حول منتج الطماطم، و ما ساعد في الرغبة في تجسيد الفكرة على ارض الواقع هو كون صناعة مصبرات الطماطم

[‡] - معلومات مستمدة من المقابلة التي أجريت مع السيد معوش خالد مدير مصلحة التجارة و الإدارة بمؤسسة ; carajus و ذلك بتاريخ 2017/01/23 على الساعة 14.00 مساء.

كمنتج مدعم من طرف الدولة "سهولة الحصول على قروض، الإعفاء من الضرائب لفترة معينة".

- من سنة 2013 الى 2014: بناء المصنع.
- سنة 2015: تجهيز المصنع و تركيب الآلات.
- بداية الإنتاج و نزول المنتج إلى السوق كان في 01 أوت 2015.
- 2016/2015 التوزيع للولايات الشرق للوطن.
- 2017/2016 أصبح التوزيع على كامل التراب الوطني.

و ترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة لدراستنا إلى كونها:

- تتشط في مجال صناعة المواد الغذائية .
- اكتسبت ميزة تنافسية في سوق يمتاز بشدة المنافسة و بالعدد الكبير من المنافسين.
- تسعى إلى التجديد و الابتكار.

الجدول رقم (14): البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية CARAJUS

CARATOMATE

اسم المؤسسة	مصبرة المواد الغذائية رشواش عبد الرزاق
تاريخ الإنشاء	2002
تاريخ إنتاج الطماطم	2015
الشكل القانوني	SARL
الجنسية	جزائرية
المقر الاجتماعي	حي بوخميرة الشط - بن مهدي - الطارف 36003
النشاط	تحويل المواد الغذائية
عدد العمال الكلي	88 عامل مقسمين الى: + مصلحة العمل التقني : 10 عمال + مصلحة الإنتاج: 40 عامل + مصلحة التسويق: 10 عمال + مصلحة التجارة: 10 عمال + مصلحة الموارد البشرية: 05 عمال
عدد الفلاحين	115 فلاح
الطاقة الإنتاجية	+ الطماطم: 600 طن/ يرميا + DCT : 110طن/ يوميا + هريسة 50 كن يوميا + معجون: 120كن / يوميا
قم الحساب البنكي	003-00812-101385300009 بدر الحطاب عنابة
عدد الزبائن	05

عدد نقاط البيع	01
مساحة المصنع	09 هكتار
مسير المؤسسة	السيد رشراش عبد الرزاق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

2-2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة CARAJUS CARATOMATE (أنظر الشكل رقم 53)

أ- الإدارة العامة " المستوى الاستراتيجي"، ويشمل :

الرئيس المدير العام.

المدير العام.

الأمانة.

حيث تمثل الإدارة العامة المستوى الاستراتيجي بالمؤسسة، تضم الرئيس المدير العام و هو صاحب المؤسسة السيد رشراش عبد الرزاق و مدير عام بالإضافة إلى الأمانة ، مهامها الأساسية إدارة و تسيير المؤسسة ، من خلال عمليات التوجيه و التنسيق و المراقبة، و وضع استراتيجيات المؤسسة العامة، و إعداد خطط العمل و قوانينه، ضمان السير الحسن للمؤسسة .

و كأي إدارة عليا لا تقتصر مهامه في الجانب التسييري للمؤسسة بل تتعدى إلى الجانب الاجتماعي و خلق ثقافة معينة للمؤسسة ، من مبادئها المشاركة و روح الانتماء للمؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي.

ب- مستوى الإدارة الوسطى: و يشمل عدة أقسام:

قسم الإدارة و المالية: تضم مسؤول قسم الإدارة و المالية، الأمانة، مسؤول

الموظفين ، رئيس مصلحة المحاسبة و رئيس مصلحة الفلاح ، مهامها الرئيسية تتمثل في تسيير

و تنظيم النشاط المالي و المحاسبي للمؤسسة، من خلال أعداد الميزانيات و تقديم التقارير المالية للمؤسسة و وحداتها من حيث المصادر التمويلية و كيفية تسيير مدا خيلها و مصاريفها و التزاماتها من جهة و تسيير شؤون الموظفين المهنية و الاجتماعية، من خلال عمليات التوظيف و تحديد المهام و توزيع العمال ، تحديد أنظمة الأجور و المكافآت و التحفيزات، العطل السنوية و العطل المرضية، المنح، التأمين ضد حوادث العمل و الأمراض المهنية، متابعة و معالجة الأمور القانونية للموظفين، بالإضافة إلى عمليات التكوين للاستغلال طاقات و كفاءات المورد البشري من خلال إعداد تقارير و مخططات تظم ميزانية التكوين، مجالات التكوين، و قائمة بالمعنيين بالتكوين، المعايير اللازم توفرها في المكوّن. من جهة ثانية.

قسم التجارة و المشتريات: تضم المدير التجاري و مساعده، مدير المبيعات و مساعد له، مدير المشتريات و مساعد له تختص بالمنتج في شكله النهائي " المصبرات الغذائية"، مهامه مرتبطة بسياسة أو إستراتيجية المديرية العامة، تقوم بكل ما يتعلق بعمليات التجارية من حيث البيع و الشراء أي في علاقة مع المحيط الخارجي للمؤسسة.

قسم الإنتاج و التقني : من ناحية الإنتاج تضم مدير الإنتاج يتعلق مهامه بتحويل المواد الأولية إلى منتج في شكله النهائي من حيث النوع و الكم و صولا إلى عملية التعبئة و التغليف، متابعة في عملها التقارير الواردة من مديرية الجودة أما مسؤول تسيير المخزون مهامه متابعة المنتج من حيث الكمية، و مدة الصلاحية، و من خلال متابعتها للمخزون و المعطيات التي يتم جمعها تمكن من تنظيم الإنتاج.

أما فيما يخص مراقب الجودة (المخبر) فمهامه تتمثل في:

➤ فحص و تحليل المواد سواء المنتجة أو الأولية.

➤ مراقبة المنتج بعد التعليب و التخزين.

➤ إتباع معايير الجودة الدولية في عملية الإنتاج.

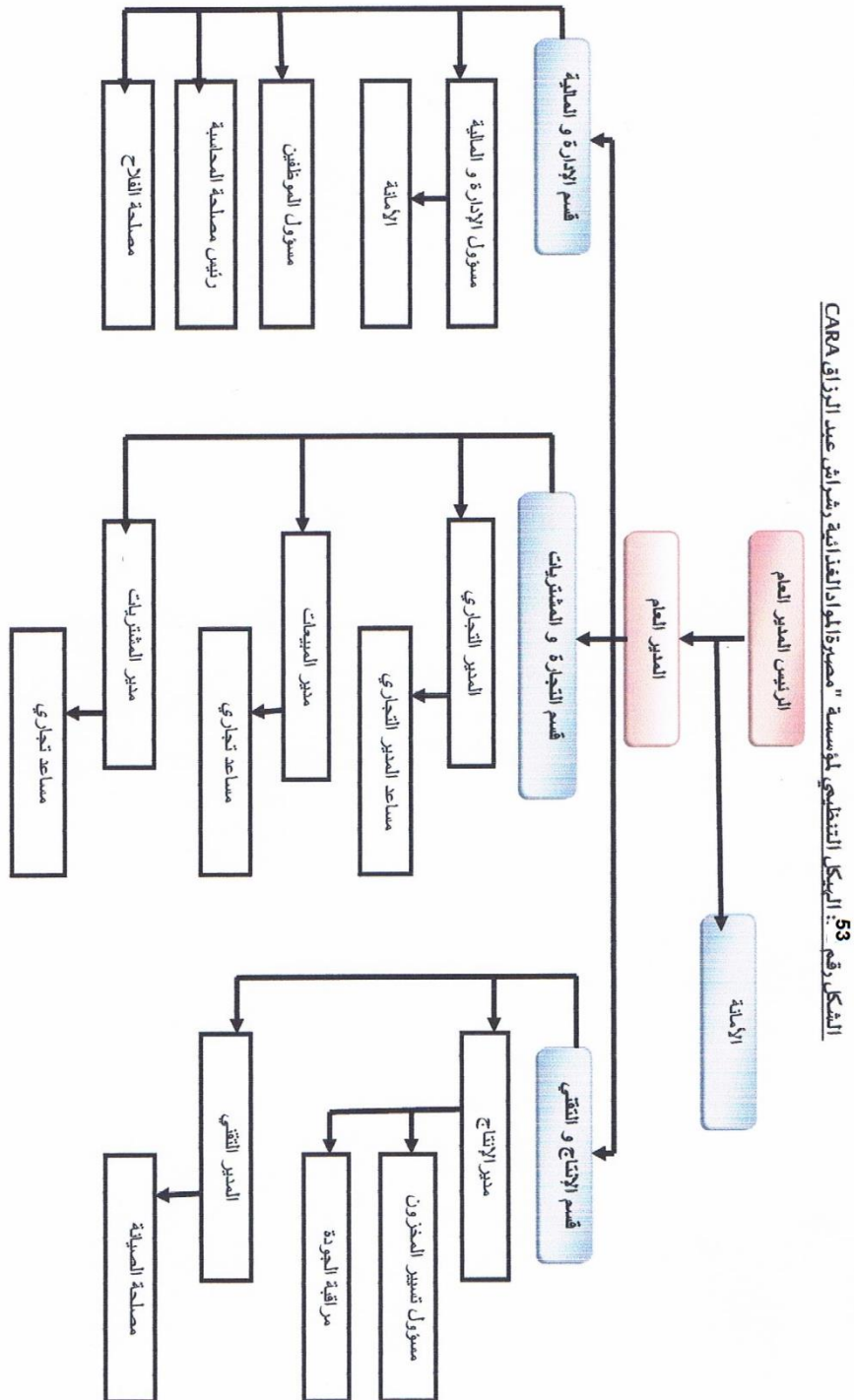
➤ تقديم التقارير اللازمة و ما يتطلبه تحسين جودة المنتج.

أما عن الجانب التقني، فنجد المدير التقني و مصلحة الصيانة ، تهتم بما هو تقني و تكنولوجي من

خلال عمليات مراقبة و تركيب المعدات و الآلات و الأجهزة و العمل على صيانتها دوريا للحفاظ على

سيورة الإنتاج .

ج- المستوى التنفيذي: و هي المصالح التي سبق ذكرها و التي تتفرع من المديريات.



2-3-1- تشخيص المحيط الداخلي لمؤسسة CARAJUS CARATOMATE:

المحيط الداخلي للمؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر في تداخل و تفاعل فيما بينها تحكمها ضوابط إدارية و قانونية، و تربطها علاقات واضحة كمتدخلين في سيرورة نشاط المؤسسة ، فهو جملة من العوامل تتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة نفسها و التي تخص وظائفها الكبرى، و أهدافها المسطرة.

2-3-1- وظائف مؤسسة CARAJUS CARATOMATE: هي ككل مؤسسة لديها وظائفها

الخاصة و التي تتمثل في:

- ✓ إنتاج المصبرات الغذائية ' الطماطم، الهريسة، عصير الفواكه.
- ✓ تسويق منتجاتها محليا عن طريق نقطة بيع تابعة لها.
- ✓ استيراد المواد الأولية الداخلة في عملية تصنيع المواد الغذائية كالطماطم مزدوجة التركيز (Double concentré de tomate) من ايطاليا.
- ✓ البحث و التطوير في مجال التصيير و صناعة المواد الغذائية، لتحسين نوعية الطماطم المصبرة التي تنتجها.
- ✓ استيراد المعدات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة لتحسين منتوجاتها.
- ✓ العمل على التوسع في السوق بالاهتمام بالمجال التجاري من خلال عمليات التسويق، الإشهار و التوزيع لكامل التراب الوطني.
- ✓ الاتصال مع متعاملها الخارجيين و تحسين العلاقة معهم.
- ✓ العمل على مراقبة و تحليل المنتج لتأمين الجودة.
- ✓ القيام بعمليات النقل و التوزيع للسلع.
- ✓ صيانة المعدات و التجهيزات المستعملة في صناعتها بصفة دورية.

2-3-2 - أهدافها: لمؤسسة CARAJUS CARATOMATE مجموعة من الأهداف تسعى إلى

- تحقيقها من أجل ضمان استمراريته و كسب ميزة تنافسية على منافسيها[§] تمثلت في:
- ✓ العمل على الانتشار و التوسع في السوق من خلال زيادة حصتها السوقية.
 - ✓ العمل على توسيع نشاطها من خلال تنويع الإنتاج و الذي يظهر جليا في المنتجات الجديدة والتي تتمثل في معجون طماطم و الهريسة، إضافة إلى العصائر.
 - ✓ استغلال التكنولوجيا الحديثة و البحث و التطوير في مجال صناعة المواد الغذائية.
 - ✓ العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج يتمشى مع قدر الطلب.
 - ✓ تحقيق معادلة الجودة و السعر بما يتمشى و القدرة الشرائية.
 - ✓ جلب اليد العاملة الكفؤة من جهة و العمل على تكوين عمالها من جهة ثانية بما يساير التطورات التشغيلية و التسييرية الحديثة، و الذي سينعكس إيجابا على العمل بصفة عامة.
 - ✓ العمل على صورة المؤسسة e-réputation من خلال الاهتمام بالجانب الاتصالي الخارجي و الداخلي على السواء.
 - ✓ استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل التسويق و الإشهار بهدف تحسين البيع و التوزيع و تحسين التعاملات التجارية.
 - ✓ الاستفادة من البحث العلمي و الخبرات العلمية من خلال ما يسمى بالشراكة مع الهيئات العلمية الجامعية و التي تتجلى مثلا في اتفاقيات التربص لطلبة الجامعات باختلاف مستوياتهم لتحضير شهادات (ليسانس، ماستير، ماجستير أو دكتوراه).

§ - معلومات مستمدة من المقابلة التي أجريت مع السيد معوش خالد مدير مصلحة التجارة و الإدارة بمؤسسة carjus و ذلك بتاريخ 2017/01/23 على الساعة 14.00 مساء

✓ السعي للحصول على شهادة الايزو للجودة العالمي **ISO9001**** و **ISO22000** .

4-2- السياسة الاتصالية بمؤسسة **CARAJUS CARATOMATE**:

2-4-1- السياسة الاتصالية الخارجية للمؤسسة:

من خلال الاتصال الخارجي تسعى المؤسسة إلى بلورة صورتها، بمعنى تؤثر في معلومات و آراء و تصرفات المستهلكين إزاء المنتج بصفة خاصة أو المؤسسة بصفة عامة معتمدة في ذلك على:

✓ **الاعلان:** يتعلق بكيفية التعريف بالمنتج، أي كيفية تكوين الصورة الذهنية ، تسعى من خلاله

المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات و زيادة شهرة المنتج. حيث تستغل مؤسسة **CARAJUS**

CARATOMATE تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة في عملية الإعلان و الترويج

لمنتجاتها مستخدمة في ذلك التلفزيون، عبر الإشهار المباشر أو عن طريق حصص الطبخ

المعرضة على القنوات الخاصة الجزائرية كقناة البنة TV، اللافتات الاشهارية، المطويات،

مواقع التواصل الاجتماعي، الواب من خلال إنشاء موقع خاص بهـــــــــــــــــا، الجرائد الورقية

و الرقمية، الراديو...

✓ **تنشيط حركة البيع:** تستهدف هنا المؤسسة البائعون، التجار و المستهلك حيث تقوم

المؤسسة محل الدراسة بتشجيع البائعين و كذلك تدريبهم العملي على البيع ، و فيما يتعلق

بدعم التجار يتم من خلال مردودات المبيعات و صافي المبيعات، فعمليات تنشيط البيع، تتم

** **ISO9001** هي اشملة وثيقة في السلسلة تطبيق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير و التصنيع و الترتيب و الخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرح قدرة المورد على تصميم و تصنيع و تركيب و خدمة المنتج . كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل نقصي و تصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج و تدريب الموظفين و التوثيق و ضبط البيانات.

ISO22000: هو معيار دولي يحدد متطلبات نظام إدارة السلامة الغذائية، و يحتاج إليه كل متدخل في سلسلة الإنتاج الغذائي يريد إثبات قدرته في السيطرة على المخاطر المتعلقة بسلامة الأغذية وذلك لضمان إنتاج مواد غذائية آمنة ، تستجيب لمتطلبات العملاء و تتوافق مع الأنظمة المعمول بها في هذا الشأن.

من خلال إدراج المنافسة التجارية ذات الجوائز، المعارض التجارية و المعارض و تهدف عملية تنشيط البيع إلى إقناع المستهلك بشراء منتجات المؤسسة، من خلال المنشورات الدعائية الموزعة بالبريد و عروض الجمعيات، المعلومات المسموعة و المرئية في منافذ البيع.

✓ **العلاقات العامة:**و التي تتمركز على مستوى مصلحة الإدارة و التجارة، فنجدها ترتبط بسياسة الإعلام و الاتصال الخاصة بالمؤسسة نفسها و بقضية رسم صورة ذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي (العمال، العملاء، الموردين، مساهمين، ...) و كفاءة العلاقات العامة تلعب دور في تنشيط حركة البيع.

2-4-2- السياسة الاتصالية الداخلية للمؤسسة:

كما ذكرنا سابقا يلعب الاتصال الداخلي للمؤسسة دورا في تسهيل نشر و تمرير المعلومات بين أفراد المؤسسة و كذا تحفيز روح المشاركة و العمل الجماعي فنجد الاتصال الداخلي بمؤسسة **CARAJUS CARATOMATE** كسابقتها مؤسسة **CAB** يأخذ عدة أشكال تتمثل في:

- أ- **الاتصالات المكتوبة:** أي مسجلة و مدونة كتابيا فنجد:
 - ✓ المجالات الحائطية المتعلقة بالعاملين و النظام الداخلي للمؤسسة، و الإعلانات.
 - ✓ التقارير و كشوف المعلومات.
 - ✓ الإعلام الآلي كوسيلة حديثة توفر الوقت الحفظ و التخزين.
 - ✓ الانترنت
 - ✓ الفاكس و التيلكس: تنقل معطيات و قرارات، تساهم في اختصار الوقت و الجهد.

ب-الاتصالات الشفهية: و هو الاتصال المباشر بين مرسل و مستقبل الرسالة، اما وجها

لوجه، أو عن طريق الاجتماعات و التجمعات، أو عن طريق الهاتف.

3- تشخيص مؤسسة SIPA:

3-1- البطاقة التقنية لمؤسسة SIPA

بالنظر إلى تاريخ إنشائها تعتبر مؤسسة SIPA (المؤسسة الصناعية للمواد الغذائية) من أقدم المؤسسات في صناعة المواد الغذائية، إذ يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1965 أي أنها تنشط في هذا المجال لما يزيد عن 50 سنة ، فكانت من الداخلين الأوائل في الصناعات الغذائية، حيث تقدم المؤسسة مجموعة خيارات واسعة للمنتجات كالطماطم مزدوجة التركيز، مركز الطماطم، الهريسة، مربى الفواكه' و تطور أيضا مجموعة من المنتجات الخاصة تلبى تطلعات المستهلك مثل طماطم البيتزا و المعجنات .

✓ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تتمثل في :

4- إنتاج الطماطم: 850 طن من الطماطم الطازجة كل 24 سا.

5- إنتاج الهريسة: 96 طن كل 24 سا.

6- الطماطم المهروسة: 24 طن كل 24 سا.

7- مربى الفواكه: 96 طن كل 24 سا.

✓ أسباب اختيار مؤسسة SIPA للدراسة: ترجع إلى:

8- كونها مؤسسة ناشطة في مجال صناعة المواد الغذائية.

9- فرضت وجودها لنصف قرن رغم المنافسة في ظل الاقتصاد الجديد.

10- موافقة مسيرها على تزويدنا بالمعلومات الضرورية.

الجدول رقم (15) : البطاقة التقنية للمؤسسة الصناعية للمواد الغذائية SIPA

مصبرة المواد الغذائية رشاش عبد الزراق	اسم المؤسسة
1965	تاريخ الانشاء
SARL	الشكل القانوني
جزائرية	الجنسية
8 كلم طريق قسنطينة 23000/ص.ب. رقم 178 - عنابة	المقر الاجتماعي
تحويل المواد الغذائية	النشاط
150 عامل منهم 60 دائمين	عدد العمال الكلي
105 فلاح	عدد الفلاحين
64.945.800,00 دج	رأس مال المؤسسة
56	عدد الزبائن
02 هكتار منها 70% مغطاة	مساحة المصنع
السيد فريجات وليد و السيد بن عمارة يوسف	مسير المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

3-2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة SIPA: (انظر الشكل رقم 54) :مقارنة بباقي مؤسسات الدراسة

فان الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة يعتبر الأبسط و الأقل تفرعا و تعقيدا و هذا راجع إلى العدد

القليل للموظفين فهو مقسم إلى:

3-2-1-الإدارة العامة " المستوى الاستراتيجي" و يشمل :

➤ المدير العام.

➤ مساعد المدير.

➤ الأمانة.

حيث نجد في أعلى الترتيب الهرمي، الإدارة العامة و التي تشمل كل من المدير العام و مساعد المدير و هم بطبيعة الحال ملاك المؤسسة، مهامها الأساسية تقوم على تسيير شؤون المؤسسة و إدارتها، من خلال عمليات التوجيه و التنسيق و المراقبة، و وضع استراتيجيات المؤسسة العامة، و إعداد الخطط و العمل على خلق ثقافة معينة للمؤسسة، تتماشى و استراتيجياتها و غرس روح الانتماء للمؤسسة و تحقيق الرضا الوظيفي.

و بالإضافة للمديرين هناك الأمانة و التي تقوم على ربط الإدارة العامة بالمستويات الإدارية الأخرى.

2-2-3 - مستوى الإدارة الوسطى: و يشمل عدة مصالح تتجلى في:

✚ **مصلحة المحاسبة و المالية:** تضم المحاسب و القباض ، مهامها الرئيسية تتمثل في تسيير و تنظيم النشاط المحاسبي للمؤسسة، من خلال أعداد الميزانيات و تقديم التقارير المالية للمؤسسة ، إعداد الأجور ،تسيير المداخيل و المصاريف.

✚ **مصلحة التجارة :** تضم أربعة مهام أو فروع هي البيع و الشراء ، التخزين، الفوترة و التوزيع أي كل ما له علاقة بالتعاملات الخارجية للمؤسسة حول المنتج بالإضافة إلى عملية التخزين و التي تعتبر من أهم المهام و هذا لضمان حفظ المنتج "الطماطم".

✚ **مصلحة الإنتاج:** تضم المخبر و وحدة الإنتاج مهامها تتعلق بتحويل المواد الأولية إلى منتج في شكله النهائي من حيث النوع و الكم، و صولا إلى عملية التعبئة و التغليف، و هذا بمراقبة نوعية المنتج و المواد الأولية التي تدخل في عملية صنعه، من خلال القيام بعمليات التحليل و الفحص للمواد سواء المنتجة أو الأولية و مراقبته بعد التغليف و التخزين، و أيضا احترام معايير الجودة الدولية في عملية الإنتاج .

✚ **مصلحة الصيانة** : تهتم بكل ما هو تقني و تكنولوجي من خلال عمليات مراقبة

و تركيب المعدات و الآلات و الأجهزة، و العمل على صيانتها دوريا للحفاظ على سيرورة الإنتاج.

✚ **مصلحة الموظفين**: مهامها الأساسية هي إدارة و تسيير شؤون الموظفين المهنية

و الاجتماعية، من خلال عمليات التوظيف و تحديد المهام و توزيع العمال، تحديد أنظمة الأجور

و المكافآت و التحفيزات، العطل السنوية و العطل المرضية، المنح، التأمين ضد حوادث العمل

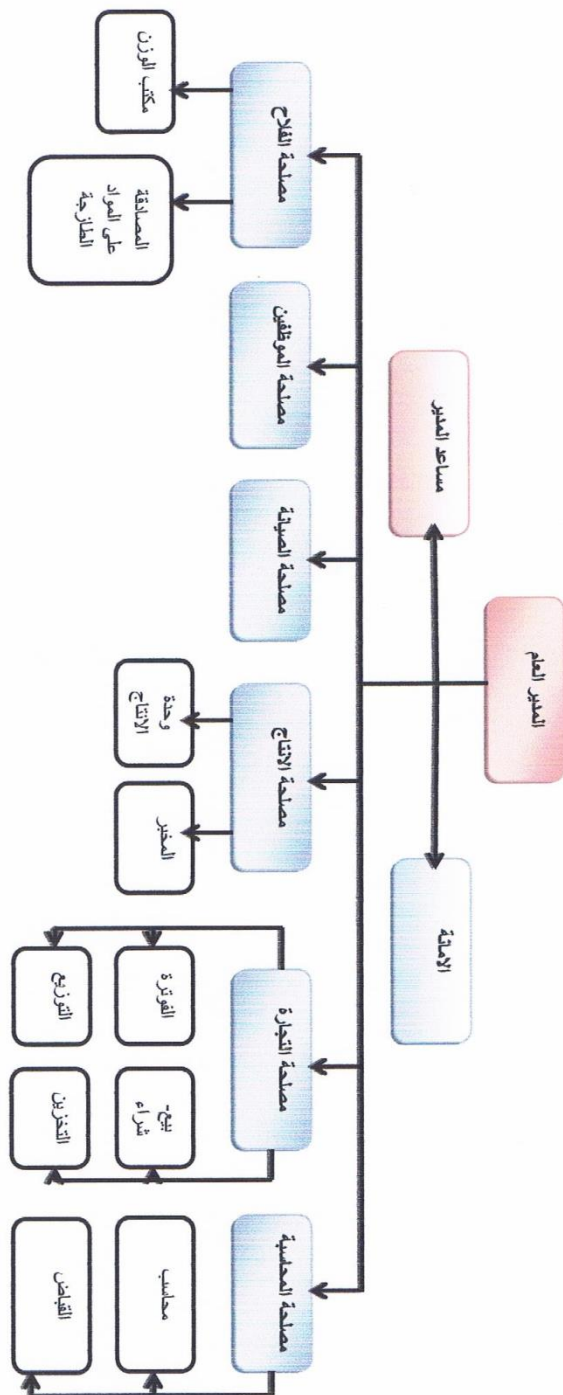
و الأمراض المهنية، متابعة و معالجة الأمور القانونية للموظفين.

✚ **مصلحة الفلاح**: قائمة على وظيفتين هما: المصادقة على المواد الطازجة و وظيفة

وزن هذه المواد.

3-2-3 - المستوى التنفيذي: و هي المصالح التي سبق ذكرها و التي تتفرع من

المديريات.



الشكل رقم 54: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة المواد الغذائية SIPA

3-3- تشخيص المحيط الداخلي لمؤسسة SIPA:

سنقوم في هذه النقطة بتشخيص المؤسسة من خلال تحديد وظائفها و أهدافها، كسابقتها من مؤسسات محل الدراسة:

3-3-1- وظائف ' مهام' مؤسسة SIPA : تتمثل مهامها في:

- ✓ إنتاج المصبرات الغذائية ' الطماطم، الهريسة، المربي.
- ✓ تسويق منتجاتها محليا عن طريق نقاط بيع تابعة لها.
- ✓ استيراد المواد الأولية الداخلة في عملية تصنيع المواد الغذائية كالطماطم مزدوجة التركيز (Double concentré de tomate).
- ✓ متابعة التطورات الحاصلة في مجال التصبير و صناعة المواد الغذائية، لتحسين نوعية معجون الطماطم.
- ✓ استيراد المعدات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة لتحسين المنتج النهائي و هو معجون الطماطم.
- ✓ العمل على مراقبة و تحليل المنتج لتأمين الجودة.
- ✓ القيام بعمليات النقل و التوزيع للسلع.
- ✓ صيانة المعدات و التجهيزات المستعملة في صناعتها بصفة دورية.

3-3-2-أهدافها: كباقي المؤسسات الاقتصادية، نجد أن مؤسسة SIPA لها أهداف تسعى إلى

تحقيقها من أجل ضمان استمراريته و كسب ميزة تنافسية على منافسيها ، و قد جاءت جملة

من الأهداف حسب مسؤولي المؤسسة⁺⁺ كما يلي:

✓ العمل على الحفاظ على حصتها السوقية و السيطرة عليه، و لما لا زيادة حصتها في السوق.

✓ العمل على توسيع نشاطها من خلال تنوع الإنتاج .

✓ السعي لرسم صورة ذهنية جيدة لدى المستهلك ككونها رائدة في مجال صناعة المواد الغذائية .

✓ استغلال التكنولوجيا الحديثة و البحث و التطوير في مجال صناعة المواد الغذائية.

✓ العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج يتماشى مع قدر الطلب.

✓ تحقيق معادلة الجودة و السعر بما يتماشى و القدرة الشرائية.

✓ العمل على صورة المؤسسة e-réputation من خلال الاهتمام بالجانب الاتصالي الخارجي و الداخلي على السواء.

✓ استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أجل التسويق و الاشهار بهدف تحسين البيع و التوزيع و تحسين التعاملات التجارية.

✓ الاستفادة من البحث العلمي و الخبرات العلمية من خلال ما يسمى بالشراكة مع

الهيئات العلمية الجامعية، و التي تتجلى مثلا في اتفاقيات التبرص لطلبة الجامعات

باختلاف مستوياتهم لتحضير شهادات (ليسانس، ماستير، ماجستير أو دكتوراه) ..

++ - مقابلة أجريت مع المدير العام لمؤسسة SIPA السيد فريجات و ليد يوم 2017/02/07 على الساعة 10 صباحا.

3-4-4 - السياسة الاتصالية بمؤسسة SIPA :

3-4-1-1 - السياسة الاتصالية الخارجية لمؤسسة SIPA :

بطبيعة الحال كون المؤسسة في علاقة بمحيطها الخارجي فهي إذا على اتصال دائم به، حيث تهدف السياسة الاتصالية الخارجية بأي مؤسسة إلى رسم صورة المؤسسة بمعنى تؤثر في معلومات و آراء و تصرفات المستهلكين إزاء المنتج بصفة خاصة أو المؤسسة بصفة عامة .

✓ **الإعلان:** يتعلق بكيفية التعريف بالمنتج، أي كيفية تكوين الصورة الذهنية ، تتدرج تحته أهداف اقتصادية مثل زيادة حجم المبيعات و زيادة شهرة المنتج، حيث تستغل مؤسسة SIPA وسائل الإعلام و الاتصال التقليدية في عملية الإعلان و الترويج لمنتجاتها من خلال اللافتات الاشهارية، المطويات، الجرائد الورقية و عدم استغلالها لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة و كل ما مقدمه هذه الأخيرة من امتيازات.

✓ **تنشيط حركة البيع:** المستهدفون هنا هم البائعون، التجار و المستهلك ، فعمليات تنشيط البيع، تتم من خلال برامج البيع المعدة لطاقتهم و تهدف عملية تنشيط البيع بالنسبة لمؤسسة SIPA إلى إقناع المستهلك بشراء المنتج، من خلال المنشورات الدعائية الموزعة بالبريد و عروض الجمعيات ،المعلومات المسموعة و المرئية في منافذ البيع.

✓ **العلاقات العامة :** متمركزة على مستوى الإدارة العامة، ترتبط بسياسة الإعلام و الاتصال الخاصة بالمؤسسة نفسها و بقضية رسم صورة ذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي (العمال، العملاء، الموردين، مساهمين، ...)، غير أن الملاحظ أن هذه الأخيرة لا تولي الاهتمام للدور الذي تلعبه العلاقات العامة على جميع أنشطة المؤسسة و بخاصة ترويج المنتج و تنشيط حركة البيع و خلق وفاء المستهلك للمؤسسة.

3-4-2- السياسة الاتصالية الداخلية لمؤسسة SIPA:

أ- الاتصالات المكتوبة: أي مسجلة و مدونة كتابيا و هي تعتبر كوسيلة إثبات قانونية يعتمد

في كتابتها عدة معايير منها الوضوح اللغة و الحجم .من بين هذه الوسائل التي تستعملها

مؤسسة SIPA نجد:

✓ المجالات الحائطية المتعلقة بالعاملين و النظام الداخلي للمؤسسة.

✓ التقارير و كشوف المعلومات

✓ غياب استعمال الإعلام الآلي و الذي يعتبر أحسن وسيلة لمعالجة المعلومة لما يفرخ

من كسب الجهد و الوقت.

ب-الاتصالات الشفهية: و هو الاتصال المباشر بين مرسل و مستقبل الرسالة، أما وجها

لوجه، أو عن طريق الاجتماعات و التجمعات، أو عن طريق الهاتف.

4- تشخيص مؤسسة الاوراس (CAA)

4-1- البطاقة التقنية للمؤسسة

هي مؤسسة خاصة برأس مال اجتماعي يقدر بـ 31.108.000 دج أسست على يد مالكيها السيد بلقاسم حنفي سنة 1974 ،وقد أدى العمل المكثف و الجهود المبذولة ، إلى إنتاج وحدته بالشرق في عام 1990 ، إلى زيادة طاقته الإنتاجية لتصل إلى 1 800 طن من الطماطم الطازجة يوميا، و التي تعبر عن أداء قوي إذا ما قارنا هذه الأرقام مع معدل الإنتاج الوطني.

و بفضل هذه الزيادة الكبيرة في الإنتاج، تمكنت المؤسسة من تغطية 25% من الاحتياجات الوطنية لمركزات الطماطم المزدوجة و 30% من احتياجات هريسة.

و قد اختارت موقع جغرافي جيد حيث تقع في وسط محيط مروي في ولاية الطارف، أين تم تخصيص مساحات كبيرة لزراعة الطماطم، وأمكن لمؤسسة الاوراس استقبال الفاكهة ، والتي لها تأثير على تحسين نكهة منتجاتها تلبي احتياجات عدد كبير جدا من المستهلكين.

و فيما يخص عملية التوظيف فمؤسسة الاوراس "CAA" تضم 70 موظفًا دائمًا و 60 موظفًا متعاقدًا، و 320 موسمي، هذا لكون نشاطها نشاط موسمي لا تحتاج إلى هذا الكم من العمال طيلة السنة.

وبصرف النظر عن إنتاجها من تركيز الطماطم المزدوج مع تسمية "الأسد" الشهيرة، فإن مصنع داغوسة يقدم لعملائه مجموعة واسعة من المنتجات كالهريسة المركزة "النخيل"، و مربى المشمش "الكأس" وعصير الفاكهة "الكأس".

إن اهتمام هذه الأخيرة بالمستهلك ومتطلباته من جهة و صورتها و موقعها التنافسي من جهة ثانية، جعلها تعمل على امتلاك الجودة في منتجاتها و الحصول على شهادة الايزو للجودة، حيث أن حصولها على شهادة نظام إدارة الجودة الايزو 9001 نسخة 2000 سنة 2001، جعلها تكون أول مؤسسة في صنع المصبرات الغذائية التي تحصل على مثل هذه الشهادة في نسختها الجديدة وقتها على المستوى الوطني، حيث تمتلك أحسن جهاز لضبط الجودة لتلبية أعلى معايير النظافة و الجودة، ما يساهم في توفير منتجات ممتازة لعملائها.

✓ أسباب اختيار مؤسسة الاوراس للدراسة:

- 1- كونها مؤسسة تنشط في مجال صناعة المواد الغذائية.
- 2- كونها مؤسسة لها رؤية مستقبلية و إستراتيجية تجديدية.
- 3- كونها أبدت استعداد لمنح المعلومات اللازمة للدراسة.
- 4- كونها تمر بأزمة تحتاج لأساليب تسييرية" الذكاء الاقتصادي مثلا" للخروج من هذه الأخيرة.

الجدول رقم (16) : البطاقة التقنية لمؤسسة صناعة المصبرات الغذائية الاوراس " (CAA)"

مصبرة المواد الغذائية الاوراس	اسم المؤسسة
1974	تاريخ الإنشاء
SARL	الشكل القانوني
جزائرية	الجنسية
داغوسة، 36000 البسباس، ولاية الطارف	المقر الاجتماعي
تحويل المواد الغذائية	النشاط
140 عامل منهم 30 دائمين	عدد العمال الكلي
135 فلاح	عدد الفلاحين
31.108.000,00 دج	رأس مال المؤسسة
40	عدد الزبائن
iso 9001, version 2000 (من 2001/09/24 إلى 2004/09/23) و (2007/07/14 إلى 2014/07/15)	شهادتي ايزو "انظر الملحق رقم(03)"
السيد حنفي " مالك المؤسسة"	مسير المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مسلمة من طرف المؤسسة

4-2- الهيكل التنظيمي لشركة CAA (انظر الشكل رقم 54): من أكثر الهياكل التنظيمية تفصيلا و تحديدا للمهام، ما يعكس السياسة المتبعة من قبل المؤسسة و توجهاتها و أهدافها السابقة قبل التعرض للازمة الأخيرة، و التي غيرت التنظيم بشكل عام ابتداء من هيكلها التنظيمي:

-1-2- الإدارة العامة " المستوى الاستراتيجي"، و يشمل :

✚ **المدير العام** " السيد حنفي" : مهمته تتمثل في إدارة و تسيير المؤسسة من خلال عمليات التوجيه و التنسيق و المراقبة، و وضع استراتيجيات المؤسسة العامة، و إعداد خطط العمل و قوانينه، و ضمان السير الحسن للمؤسسة.

✚ **لجنة الجودة**: مهمتها سابقا متابعة جودة المنتج و مطابقته للمواصفات الجودة العالمية كون المؤسسة متحصلة مرتين على شهادة ISO، و حاليا لا وجود للجنة للظروف التي تمر بها المؤسسة .

✚ الأمانة.

-2-2- مستوى الإدارة الوسطى: و يشمل عدة مديريات فرعية:

✚ **المدير التجاري و التسويقي**: يشرف على:

- **مسؤول البيع**: مهمته تكمن في متابعة مراحل بيع المنتجات الغذائية.
- **مسؤول الشراء**،: مسؤول عن عملية شراء المواد الأولية اللازمة لصناعة مصبرات الطماطم أو الآلات و الوسائل اللازمة لعملية الإنتاج، أي تهتم بالواردات المادية للمؤسسة.
- **مسؤول عن المخزن**: مهامه متابعة المخزونات سواء المنتجات في شكلها النهائي أو المواد الأولية التي تدخل في تصنيع الأولى، حيث تساعد معلومات الجرد الخاصة بالمخازن في معرفة تحديد إما فائض إنتاج غير موزع أو نقص في الإنتاج مقارنة بما يجب أن يكون، و تسمح هذه

المعلومات لصناع القرار باتخاذ كامل الإجراءات و التدابير إزاء أي خلل ممكن حدوثه، و ذلك من خلال تنظيم الإنتاج و توجيهه .

➤ **مدير الموظفين و الإدارة:** مهمته الأساسية هي إدارة و تسيير شؤون الموظفين

و يشرف على:

➤ **رئيس مصلحة الموظفين و الإدارة:** يهتم بتسيير شؤون الموظفين المهنية و الاجتماعية، من

خلال عمليات التوظيف و تحديد المهام و توزيع العمال، تحديد أنظمة الأجور و المكافآت

و التحفيزات، العطل السنوية و العطل المرضية، المنح، التأمين ضد حوادث العمل و الأمراض

المهنية، متابعة و معالجة الأمور القانونية للموظفين، بالإضافة إلى عمليات التكوين لاستغلال

طاقات و كفاءات المورد البشري من خلال إعداد تقارير و مخططات تظم ميزانية التكوين،

مجالات التكوين، و يساعده في مهامه عون إدارة.

➤ **القباض:** يقوم على دفع أجور العمال ، و هي كوظيفة ألغيت لأسباب إستراتيجية " الأزمة

المالية للمؤسسة".

➤ **مساعد في الإعلام الآلي :** أرشفة كل المعلومات و تسيير أنظمة معلومات المؤسسة " أيضا

ألغيت هذه الوظيفة لنفس الأسباب سابقة الذكر .

➤ **قانوني:** يعمل على الاهتمام بكل ما هو قانوني و تشريعي للمؤسسة، مختص في المجال

القانوني " لم يعد موجود كوظيفة.

➤ **رئيس الحظيرة:** مسؤول على السيارات و الشاحنات و المعدات الموجودة في المؤسسة

و المصنع مسؤول أيضا عن الميكانيكي و السائقين.

➤ **رئيس مصلحة الوسائل العامة:** غير موجود كوظيفة حاليا بما في ذلك رئيس فرع الوسائل

العامة و المخزني، بالمقابل نجد اللحام، البناء و معاونه.

✚ **مدير الإنتاج:** يهتم أو يختص بكل ما يتعلق بتحويل المواد الأولية إلى منتج في شكله

النهائي من حيث النوع و الكم و صولا إلى عملية التعبئة و التغليف، متبعا في عمله التقارير الواردة من مديرية الجودة تضم.

➤ **رئيس مصلحة مراقبة الجودة:** من مهامه مراقبة نوعية المنتج و المواد الأولية التي تدخل في عملية صنعه من خلال:

- مراقبة المنتج بعد التعليب و التخزين.

- إتباع معايير الجودة الدولية في عملية الإنتاج.

- تقديم التقارير اللازمة و ما يتطلبه تحسين جودة المنتج.

➤ **تقني مخبر:** يقوم بعمليات التحليل و الفحص سواء المنتجة أو الأولية داخل المخبر، و من

ثم إعداد التقارير اللازمة و تزويد مديرية الإنتاج بها، تضم مختصين في المجال.

➤ **رئيس فرع صناعة العصير:** و يعمل مع عون تغذية الحوض، عا مل السحب

و مشغل الجدول.

➤ **رئيس فرع التركيز:** كوظيفة في الوقت الحالي شاغرة بالمقابل وجود مشغل مستمر و مشغل

البسترة.

➤ **رئيس فرع التعبئة و التبريد:** مسؤول عن مشغل التكييف، مشغل اللصق و مشغل الناقل.

✚ **المدير التقني:** من أهم مديريات المؤسسة على اعتبار أنها تهتم بكل ما هو تقني

و تكنولوجي، من خلال عمليات مراقبة و تركيب المعدات و الآلات و الأجهزة و العمل على صيانتها

دوريا للحفاظ على سيرورة الإنتاج و المساهمة في ضمان جودة المنتج من ناحية عملية التصنيع،

بالإضافة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي من شأنها أن تساعد في تطوير المنتج و تحسينه،

و يتفرع منها:

➤ **رئيس مصلحة الصيانة:** مسؤول عن مشغل المسخن و مقر المعالجة، ميكانيكي و كهربائي مهمتهم صيانة آلات الإنتاج و التشغيل.

➤ **مسؤول وسيلة اللف.**

➤ **مدير المالية:** مهمته تسيير وتنظيم النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة، من خلال إعداد الميزانيات و تقديم التقارير المالية للمؤسسة من حيث المصادر التمويلية وكيفية تسيير مداخلها و مصاريفها و التزاماتها و يعمل ضمن مجموعة متكونة من :

➤ **محاسب التسيير المالي** يقوم بدور كل من أمين الصندوق و المحاسب العام.

➤ **أمين الصندوق:** منصب شاغر بسبب الأزمة التي تمر بها المؤسسة.

➤ **محاسب عام :** منصب شاغر بسبب الأزمة التي تمر بها المؤسسة.

➤ **المفتش العام:** مهمته الحفاظ على أمن المؤسسة و ضمان سلامتها يشرف على:

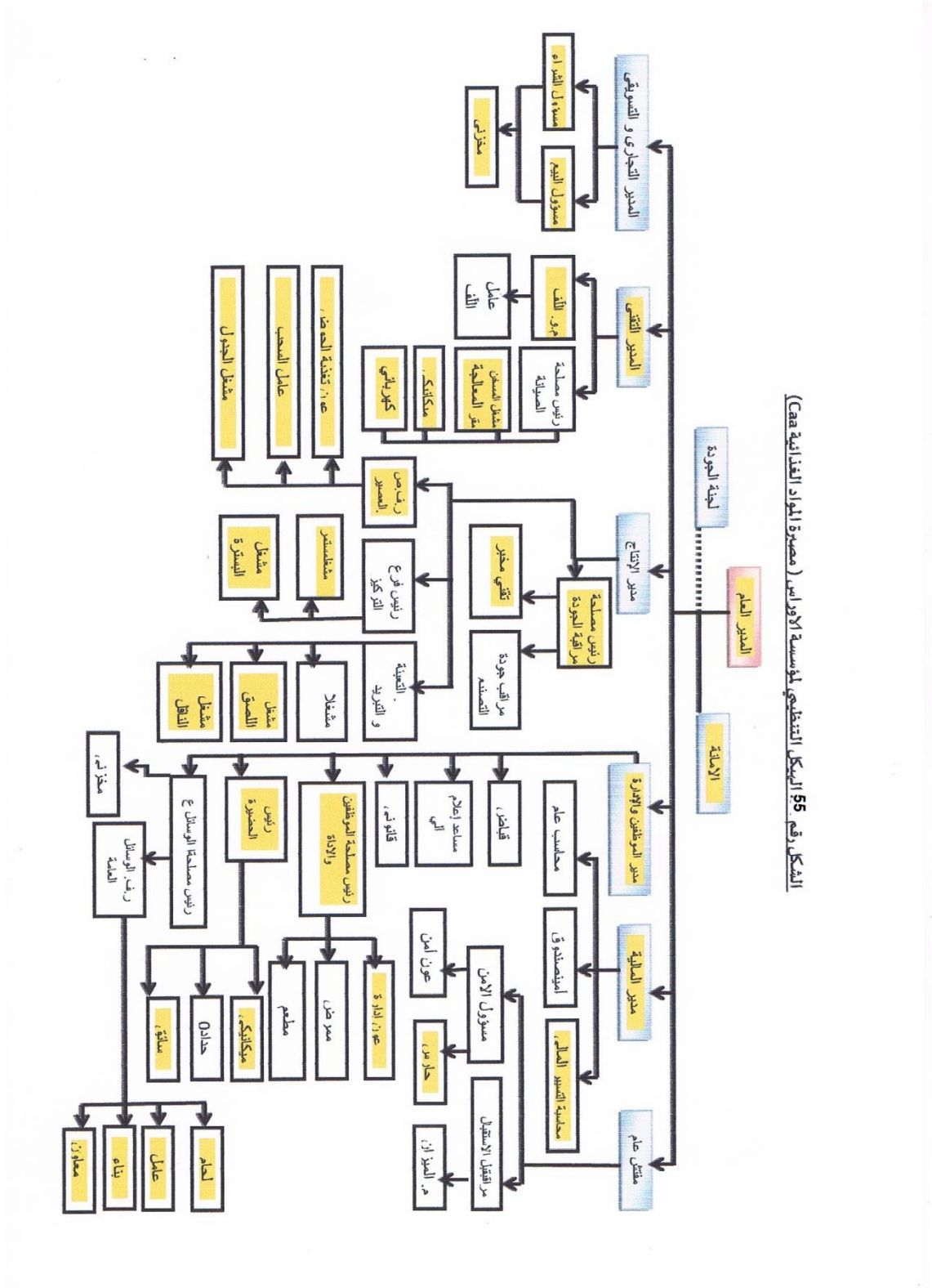
➤ **مسئول الأمن:** منصب شاغر بسبب الأزمة التي تمر بها المؤسسة.

➤ **مسئول الميزان:** منصب شاغر بسبب الأزمة التي تمر بها المؤسسة.

➤ **عون الأمن** منصب شاغر بسبب الأزمة التي تمر بها المؤسسة.

➤ **الحارس.**

ج- **المستوى التنفيذي:** و هي المصالح التي سبق ذكرها و التي تتفرع من المديرية.



الشكل رقم 55 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأوراس (مصبرة المواد الغذائية عام)

3-4- تشخيص المحيط الداخلي لمؤسسة CAA:

سنقوم في هذه النقطة بتشخيص المحيط الداخلي لمؤسسة الاوراس "CAA" على أساس نقطتين و هما وظيفتها كمؤسسة تنشط في مجال صناعة المصبرات الغذائية و ثانيا على أساس أهدافها.

3-4-1- وظائف ' مهام' مؤسسة CAA : كمؤسسة تنشط في مجال صناعة المصبرات الغذائية

تتمثل وظائفها في:

- ✓ إنتاج المصبرات الغذائية ' الطماطم، الهريسة، المربي.
- ✓ تسويق منتجاتها محليا عن طريق وحداتها و نقاط بيع تابعة لها.
- ✓ استيراد المواد الأولية الداخلة في عملية تصنيع المواد الغذائية كالطماطم مزدوجة التركيز (Double concentré de tomate) من ايطاليا.
- ✓ البحث و التطوير في مجال التصبير و صناعة المواد الغذائية. "سابقا".
- ✓ استيراد المعدات الحديثة و التكنولوجيا المتطورة "سابقا" لتحسين المنتج النهائي و هو معجون الطماطم.
- ✓ التركيز على احتكار السوق بالاهتمام بالمجال التجاري من خلال عمليات التسويق، الإشهار و التوزيع لكامل التراب الوطني " سابقا"
- ✓ مساعدة الفلاحين المتعامل معهم و توجيههم " سابقا"
- ✓ العمل على مراقبة و تحليل المنتج لتأمين الجودة.
- ✓ القيام بعمليات النقل و التوزيع للسلع.
- ✓ صيانة المعدات و التجهيزات المستعملة في صناعتها بصفة دورية.

4-3-2- أهدافها: ككل مؤسسة فإن مؤسسة الاوراس لها أهداف و هذه الأخيرة تسعى

إلى تحقيقها من أجل ضمان استمراريته و كسب ميزة تنافسية ، و قد جاءت جملة من الأهداف

حسب مسؤولي المؤسسة^{##} تمثلت في:

- ✓ العمل على الحفاظ على حصتها السوقية.
- ✓ السعي لاسترجاع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية بصفة عامة و صناعة المصبرات الغذائية بصفة خاصة.
- ✓ استغلال التكنولوجيا الحديثة و البحث و التطوير في مجال صناعة المواد الغذائية.
- ✓ العمل على توزيع أكبر قدر ممكن من إنتاجها المكسب في المخازن.
- ✓ تحقيق معادلة الجودة و السعر بما يتماشى و القدرة الشرائية.
- ✓ الحفاظ على اليد العاملة الكفؤة.
- ✓ العمل على صورة المؤسسة e-réputation من خلال الاهتمام بالجانب الاتصالي الخارجي و الداخلي على السواء.
- ✓ الاستفادة من البحث العلمي و الخبرات العلمية من خلال ما يسمى بالشراكة مع الهيئات العلمية الجامعية و التي تتجلى مثلا في اتفاقيات التربص لطلبة الجامعات باختلاف مستوياتهم لتحضير شهادات (ليسانس، ماستير، ماجستير أو دكتوراه).
- ✓ السعي للحصول على شهادة الايزو للجودة العالمي للمرة الثالثة، لتثبت أنها ماشية على نفس إستراتيجيتها الأولى و الهادفة للتجديد و ضمان الجودة للمستهلك .
- ✓ أما هدفها الرئيسي في الوقت الحالي هو محاولة البقاء في السوق و محاولة الخروج من الأزمة التي تتعرض لها أو التي تعيشها منذ أزيد من 10 سنوات.

- مقابلة أجريت مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة CAA يوم 2017/03/22 على الساعة 11.00 صباحا.

✓ العمل على تحسين سياستها التسويقية نظرا لأنها أصبت تنتج دون أن تتمكن من البيع مما نتج عنه تكس المنتج، و الذي أدى بها بطبيعة الحال إلى البيع بالخسارة، و تحمل أقل الأضرار .

4-4- السياسة الاتصالية بمؤسسة CAA :

4-4-1- السياسة الاتصالية الخارجية لمؤسسة CAA :

استطاعت مؤسسة CAA منذ نشأتها أن ترسم لنفسها صورة ذهنية لدى المستهلك، من خلال المجهودات التي بذلتها لضمان جودة المنتج و خصوصيته و بلورة في تلك الفترة سياسة اتصالية فعالة مع محيطها الخارجي من خلال:

✓ الإعلان: استغلت هذه الوسيلة للتعريف بالمنتج، و تكوين الصورة الذهنية عنه لدى المستهلك ، تدرج تحته أهداف اقتصادية مثل زيادة حجم المبيعات و زيادة شهرة المنتج. حيث استغلت مؤسسة CAA سابقا تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في عملية الإعلان و الترويج لمنتجاتها من خلال مثلا التلفزيون، و استعانت باللافتات الاشهارية، المطويات، أما حاليا و بسبب إمكانياتها المحدودة استغنت عن الإعلان نهائيا حتى أنها لم تستغل الإعلان عبر مواقع الانترنت أو مواقع التواصل الاجتماعي .

✓ تنشيط حركة البيع: يبقى الحديث هنا دائما على الإستراتيجية السابقة للمؤسسة قبل الأزمة ، فقد كانت و لتنشيط حركة البيع تقوم بتشجيع البائعين و كذلك تدريبهم العملي على البيع و إنشاء بنوك معلومات خاصة بهم و القيام بدورات تدريبية لهم، و فيما يتعلق بدعم التجار يتم من خلال مردودات المبيعات و صافي المبيعات، من خلال إدراج المنافسة التجارية ذات الجوائز، المعارض التجارية و المعارض المتخصصة فضلا عن شاشات العرض و برامج

البيع المعدة لطاقت البيع بهدف إقناع المستهلك بشراء المنتج، من خلال المنشورات الدعائية الموزعة بالبريد. بالمقابل حاليا لا يمكنها تنشيط حركة البيع و الذي يتطلب ميزانية و مورد مالي بسبب الأزمة المالية التي تعاني منها ' إنتاج دون بيع '

✓ **العلاقات العامة :** رغم الدور الكبير الذي تلعبه العلاقات العامة في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، و الأثر الفعال على رسم صورة ذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي (العمال، العملاء، الموردين، مساهمين، ...)، و أن كفاءة العلاقات العامة تلعب دور في تنشيط حركة البيع، إلا أن مؤسسة الاوراس لا تملك مصلحة خاصة بهذا النشاط و إنما يقتصر ممارسة العلاقات العامة عند الأفراد عن طريق علاقتهم الشخصية، أي أنها ممارسات عشوائية غير مهيكلة، على عكس عهدا السابق أين كانت تقوم بإعداد استراتيجيات مدروسة و موثقة لكل أهدافها (انظر الملحق رقم 04).

4-4-2- السياسة الاتصالية الداخلية لمؤسسة CAA:

في ظل الأزمة التي تعاني منها المؤسسة يؤثر الاتصال الداخلي عليها بشكل كبير، حيث يساعد في تحسين العمل داخلها يعمل على تسهيل نشر و تمرير المعلومات بين أفراد المؤسسة و تحفيز العمل الجماعي بما يساعد في ارتقاء المؤسسة من خلال تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد في اتصالاتها الداخلية على:

أ- **الاتصالات المكتوبة:** أي الاتصالات المسجلة و المدونة من بين الوسائل التي تستعملها

مؤسسة CAA نجد:

✓ المجالات الحائطية خاصة بالمسائل المتعلقة بالعاملين و النظام الداخلي للمؤسسة.

✓ التقارير و كشوف المعلومات.

✓ الإعلام الآلي "Informatique".

✓ سجل الآراء.

✓ الفاكس و التيلكس: تنقل معطيات و قرارات، تساهم في اختصار الوقت و الجهد.

ب-الاتصالات الشفهية: و هو الاتصال المباشر بين مرسل و مستقبل الرسالة، إما وجها

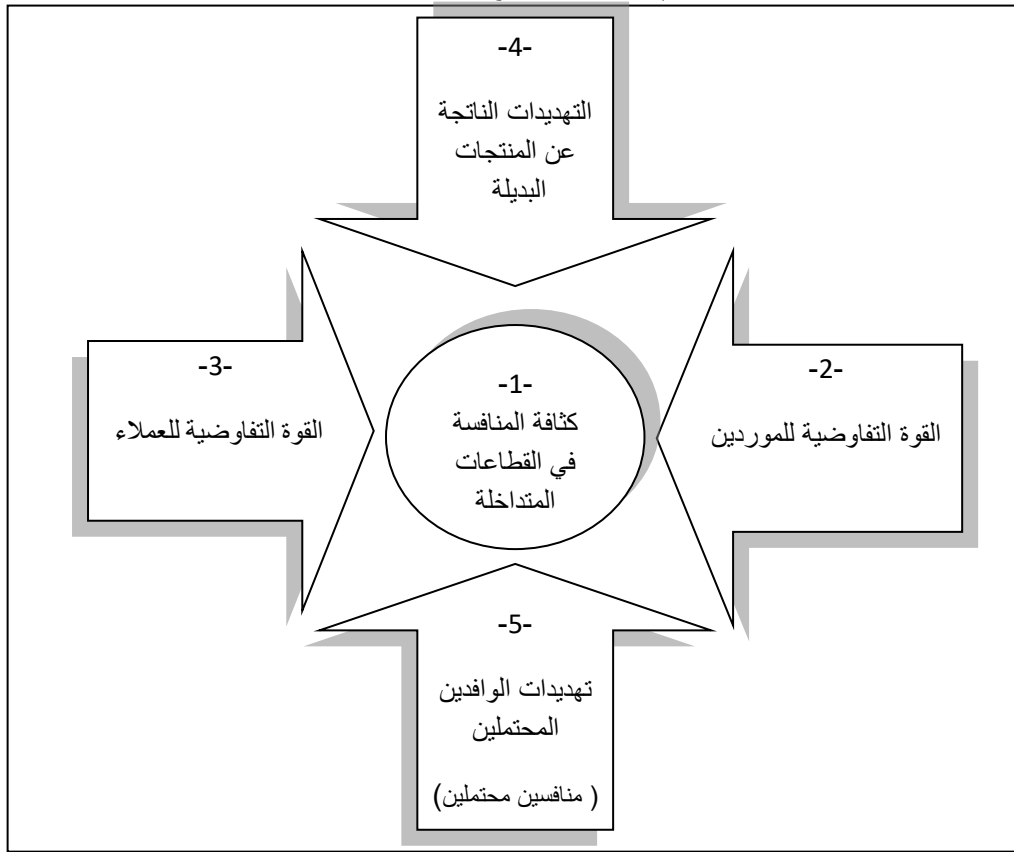
لوجه، أو عن طريق الاجتماعات و التجمعات، أو عن طريق الهاتف.

ثالثا: تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة

تنشط المؤسسات محل الدراسة (CAB, CARAJUS CARATOMATE, SIPA, CAA) ضمن محيط يمتاز بشدة المنافسة، تتنافس فيما بينها و تنافس مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، مباشرون أو غير مباشرين و عليه سنقوم بتحليل محيطها الخارجي من خلال:

1- نموذج بورتر: نموذج القوى الخمس ، بأخذ النموذج الموالي كمرجع:

الشكل رقم 56 : نموذج بورتر للقوى الخمس



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على (A.Pelletier, P Cuenot, 2013)

أ- المنافسون المباشرون: تعني المنافسة بنفس المنتج، و هم منافسون مباشرون لبعضهم البعض بالإضافة إلى العديد من المؤسسات الوطنية التي تنشط في نفس المجال، لذا نجد جل

المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى إتباع استراتيجيات تجديدية سواء من حيث نوع المنتج في حد ذاته أو في شكله و طريقة تعليبه بالإضافة إلى المحافظة على ضمان جودة منتجاتها.

ب- **الموردون:** هناك صنفين من الموردين، محليين و أجنب، حيث تتعامل المؤسسات محل الدراسة مع العديد من الموردين من خلال عمليات شراء و توريد المواد الأولية، فهي تتعامل مع الفلاحين المحليين و تستورد المادة الخام لصناعة الطماطم المصبرة من مؤسسات ايطالية و أخرى أمريكية.

ج- **الزبائن:** و قد يكونون أشخاص أو مؤسسات.

د- **المنتجات البديلة:** في مجال صناعة المواد الغذائية هناك العديد من المنتجات على اختلاف أشكالها و أسعارها، مما يشكل تهديدا للمؤسسات، لذا فان المؤسسات تسعى من خلال ضمان جودة عالية لمنتجاتها لمواجهة هذا التهديد.

هـ- **المنافسون المحتملون (الداخولون الجدد):** حيث يشهد السوق الجزائري للصناعات الغذائية داخولون جدد بصفة مستمرة سواء محليين أو أجنب، لاعتباره سوق نشط و تنافسي يحفز على الاستثمار فيه، حيث نلاحظ من بين مؤسسات دراستنا أن مؤسسة CARAJUS CARATOMATE يعتبر منافس جديد للمؤسسات الثلاث الأخرى في مجال صناعة المصبرات الغذائية (الطماطم و الهريسة) منذ سنة 2015 فقط.

2- **نموذج SWOT:** نسعى عبر هذا النموذج إلى تحليل محيط المؤسسة من خلال تحديد

نقاط القوة و الضعف للمؤسسات محل الدراسة و التهديدات التي تواجهها في هذا المحيط و الفرص التي يمكن أن يمنحها هذا الأخير و التي تستطيع اقتناصها، باعتمادها على نهج الذكاء الاقتصادي.

2-1- تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسات محل الدراسة: هي عملية تهدف إلى تقييم و تحليل

المؤسسة من الداخل (داخليا) للوقوف على ما يميز المؤسسة بمعرفة نقاط قوتها لاستغلالها و تحديد

نقاط ضعفها لتقويتها و محاولة معالجتها، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

2-1-1- مؤسسة CAB: كونها رائدة في مجال الصناعات الغذائية يمكن استخلاص نقاط قوتها

و ضعفها فيما يلي:

➤ نقاط القوة:

- ✓ سيطرتها على نصف السوق الجزائري.
- ✓ أسعار معقولة تتماشى و جودة المنتج مقارنة بأسعار المنافسين .
- ✓ ثقة الموردين و العدد الهائل للفلاحين المتعامل معهم.
- ✓ استخدامها لأحدث الوسائل التكنولوجية في عملية التصنيع.
- ✓ التنوع في المنتجات التي تصنعها.
- ✓ توفر الكفاءات البشرية سواء على المستوى الإداري أو التشغيلي.
- ✓ صورتها الذهنية E-Réputation الجيدة.

➤ نقاط الضعف: و تعتبر قليلة مقارنة مع غيرها و تتمثل في:

- ✓ اضطراب في جودة المنتج.
- ✓ عدم توفرها على نظام معلومات يوفر المعلومات عن المنافسين.

2-1-2- مؤسسة CARAJUS CARATOMATE: يمكن تحديد نقاط ضعفها و قوتها في:

➤ نقاط القوة:

- ✓ دخولها بمنتج جديد بأسعار تنافسية .
- ✓ ضمان الجودة.
- ✓ توفر اليد العاملة الكفوة.
- ✓ التكنولوجيا الحديثة و المتطورة المستخدمة في عملية التصنيع.

➤ نقاط الضعف:

- ✓ قلة الخبرة في مجال المصبرات الغذائية.
- ✓ عدم توفر معلومات كافية عن المنافسين.
- ✓ امتلاكها لنقطة توزيع واحدة.
- ✓ اضطراب التوزيع.

2-1-3- مؤسسة SIPA: تكمن نقاط قوتها و ضعفها في:

➤ نقاط القوة:

- ✓ امتلاكها لخبرة في مجال تصنيع المواد الغذائية لأكثر من 50 سنة.
- ✓ الولاء الوظيفي.
- ✓ أسعار تنافسية لمنتجاتها.

➤ نقاط الضعف:

- ✓ غياب الكفاءات
- ✓ ضعف البنية التشغيلية

✓ ضعف نظام الجودة

✓ عدم التنوع في منتجاتها.

2-1-4- مؤسسة الاوراس (CAA) :

➤ نقاط القوة: سابقا امتلكت العديد من نقاط القوة، حيث كانت رائدة في مجالها و ظهرت

من خلال:

✓ اعتمادها على نظام جودة لضمان جودة منتجاتها.

✓ حصولها على شهادتي الايزو للجودة.

✓ الصورة الذهنية الجيدة و شهرة منتجاتها.

✓ أسعارها التنافسية .

✓ التنوع الكبير في منتجاتها بما يلبي متطلبات المستهلكين.

✓ اعتمادها على الكفاءات المسيرة و التشغيلية.

✓ اعتمادها على احدث التكنولوجيات.

✓ كبر مصنعها ما يمنحها قدرة إنتاج عالية.

أما حاليا فلا تملك من نقاط القوة غير:

✓ المصنع الكبير .

✓ الخبرة في المجال .

✓ الأسعار التنافسية.

➤ نقاط الضعف:

- ✓ غياب الكفاءات.
- ✓ عدم امتلاكها لنظام جودة.
- ✓ الأزمات المالية التي تمر بها.
- ✓ انخفاض الإنتاج.
- ✓ قدم آلات و وسائل التصنيع.
- ✓ عدم التنوع في المنتجات.

2-2- الفرص و التهديدات: يمنح محيط نشاط المؤسسات محل الدراسة العديد من الفرص التي

على هذه الأخيرة اغتنامها لزيادة قدرتها التنافسية، بالمقابل هناك العديد من التحديات و التي

تهدد نشاطها ما يتطلب منها أخذ الحيطة و مواجهتها و التعامل معها .

2-2-1- الفرص: هي فرص متاحة للجميع، لكن كيفية استغلالها تختلف من مؤسسة لأخرى

كل حسب استراتيجياته، و من أهم الفرص التي يمكن أن ينتجها محيط المؤسسات محل

الدراسة نذكر:

✓ تشجيع السلطات الوطنية نحو الاستثمار في مجال الصناعات الغذائية و الدعم الذي تقدمه

سواء على المستوى المالي أو الإداري.

✓ اتساع السوق.

✓ قلة العرض مقارنة مع الطلب.

✓ السياسة الوطنية و اعتمادها على المنتجات المحلية عوض المنتجات المستوردة.

2-2-2- التهديدات: و كما أن هناك فرص يمنحها المحيط الخارجي للمؤسسات محل الدراسة،

هناك تهديدات عليه مواجهتها نذكر منها:

✓ تهديدات طبيعية (المناخ) لارتباط صناعتها بالمواد الغذائية الخام (الزراعة).

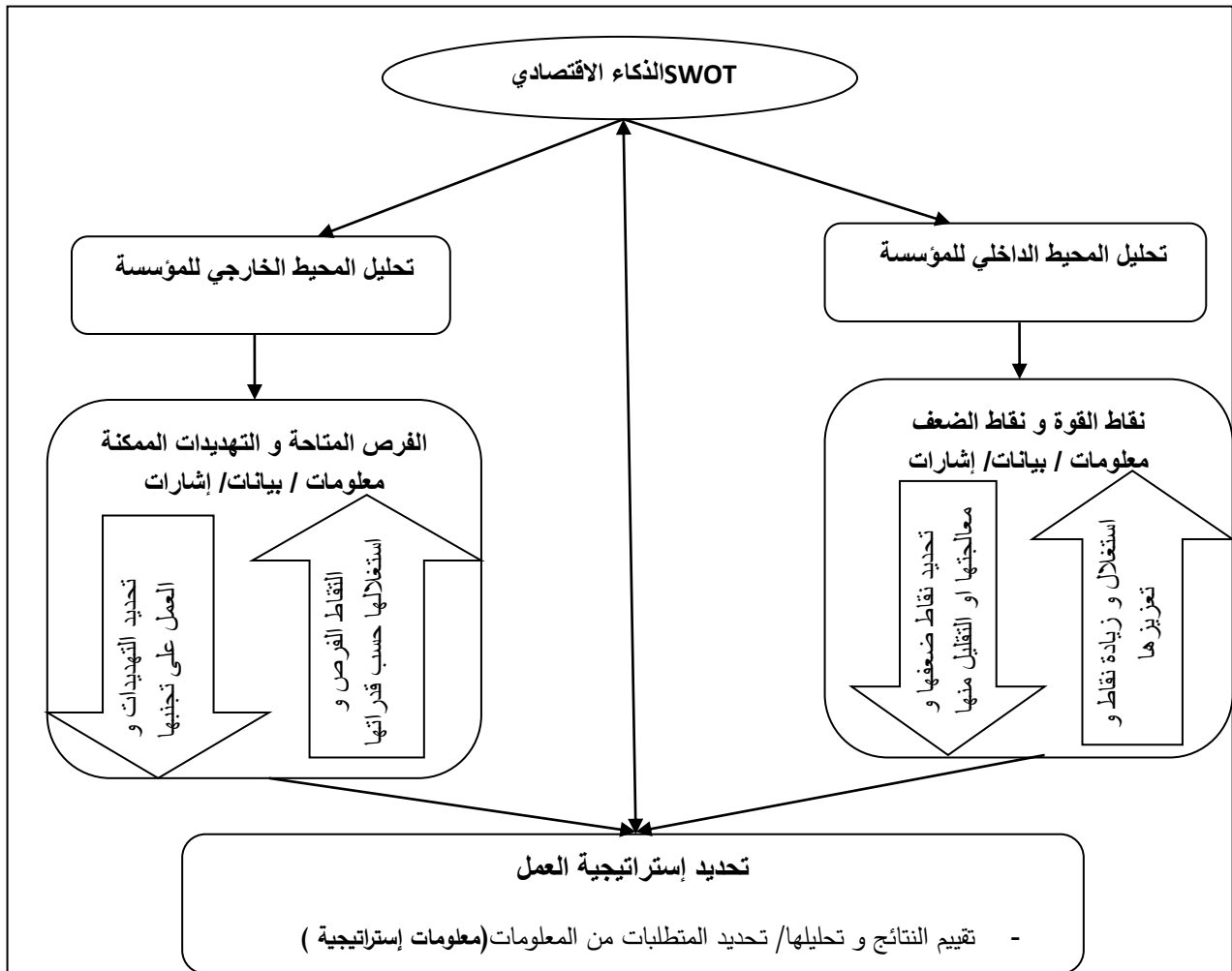
✓ موسمية الإنتاج.

✓ منافسة غير مشروعة و ظهور منتجات غير مرخصة.

✓ تزايد الوافدين الجدد (المنافسين) .

و يمكن تلخيص تحليل SWOT للمؤسسات محل الدراسة في الشكل الموالي رقم (57).

الشكل رقم 57 : تحليل SWOT للمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الميدانية و التي تهدف إلى دراسة و تحليل إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر - دراسة ميدانية بعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية بالشرق الجزائري، و هذا من وجهة نظر عينة الدراسة حيث يشتمل هذا المبحث على حدود الدراسة، الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

أولاً:- مجالات الدراسة و حدودها:

1-الحدود الزمنية:

انطلقت دراستنا الميدانية مع نهاية سنة 2013 بعدما حاولنا وضع إطار مفاهيمي متكامل لموضوع بحثنا، فكان من الضروري القيام بزيارات ميدانية استطلاعية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بمدينة عنابة و ما جاورها فاخترنا قطاع صناعة المواد الغذائية لكونه قطاع نشط.

من 2014 إلى 2015 كانت الزيارات الميدانية لمؤسسة CAB (بن عمر) و مؤسسة ازدهار لكن مع صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة الأخيرة (ازدهار)، قمنا بزيارات ميدانية ثانية حتى استطعنا تحديد عينة البحث النهائية بأربعة مؤسسات لصناعة المصبرات الغذائية .

من جانفي 2016 إلى مارس 2017 كانت الدراسة الفعلية الميدانية لإسقاط موضوع بحثنا من حيث جمع المعلومات الضرورية عن طريق توزيع الاستمارات و إجراء المقابلات و لقد استغرقنا كل

هذا الوقت نظرا لتباعد المسافات بين أماكن تواجد المؤسسات و انقسامها بين ولاية عنابة، ولاية قالمة و ولاية الطارف.

2-- الحدود المكانية: إن الإطار المكاني الذي جرت به دراستنا تمثل في كل من مؤسسة CAB التي تتواجد ببلدية بوعاتي ولاية قالمة، مؤسسة SIPA ولاية عنابة، مؤسسة CARAJUS CARATOMATE بالشط ولاية الطارف و أخيرا مؤسسة الاوراس ببلدية الدندان ولاية الطارف.

ثانيا: سيرورة الدراسة الميدانية

سيتم في هذه النقطة عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على منهجية الدراسة و أهم مصادر البيانات، مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على نموذج الدراسة المقترح و متغيرات الدراسة.

1- المنهج العلمي المتبع في الدراسة:

باعتبار أنه و للقيام بدراسة علمية لظاهرة ما، يجب إتباع منهج بحث معين من اجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث يعتبر المنهج أسلوب منظم يستخدم لحل إشكالية البحث، و حيث أن الباحثة لديها معرفة مسبقة على جوانب و أبعاد الظاهرة محل الدراسة و الذي يرجع إلى اطلاعها على الدراسات السابقة النظرية منها و التطبيقية، تسعى إلى الوصول إلى قياس مدى إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة المصبرات الغذائية بالشرق الجزائري، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ، بهدف توفير البيانات و الحقائق عن

المشكلة موضوع الدراسة، مما يسمح للباحث أن يتفاعل معها فيصفها و يحللها و يفسرها و الوقوف على دلالاتها ، حيث تم استخدام أسلوبين من أساليب المنهج الوصفي التحليلي و هما كالاتي:

1-1- أسلوب دراسة الحالة: و الذي يتجلى في تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

1-2- أسلوب المقارنة: من خلال الاعتماد على طريقة المقارنة بين جماعات المجتمع الواحد، للكشف عن أوجه الشبه و الاختلاف بين الظواهر المدروسة و إبراز أسبابها وفقا لبعض المحكّات التي تجعل الظواهر قابلة للمقارنة كالنواحي الإحصائية و التاريخية ، حيث استخدمنا هذا الأسلوب للمقارنة بين المؤسسات محل الدراسة و التي تتشابه في العديد من النقاط إلا أنها تتباين في أخرى كالحجم و عمر النشاط .

و إضافة إلى ما سبق، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات اللازمة و هما كما يلي:

أ البيانات الثانوية: و هي البيانات المتعلقة بالجانب النظري للبحث، و المتمثلة في الكتب و المقالات و الرسائل الجامعية و الدراسات العلمية العربية و الأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة، و كذا الدوريات و المقالات و التقارير و الأدلة، ضف إلى ذلك البحث و الاطلاع على مواقع متنوعة على شبكة الانترنت.

ب- البيانات الأولية : و هي تلك البيانات المجمعّة من خلال البحث في الجانب الميداني و تتمثل في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث إضافة إلى المقابلة و الملاحظة، و ذلك بتوزيع استبانة صممت لهذا الغرض على عمال الإدارة و المخابر في المؤسسات الاقتصادية و التي تمثل عينة الدراسة ،حيث تم تقسيمها إلي قسمين ، يحتوي القسم الأول على بعض المعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، و يحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة ، و قد تم إعطاء خمسة بدائل لكل

سؤال و هي (بدرجة قليلة جدا، بدرجة قليلة، بدرجة متوسطة، بدرجة كبيرة، بدرجة كبيرة جدا) ، و تم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة ، و القدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، و قد تم تفرغ البيانات و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS23 (statistical Package for social science)، من خلاله تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما تم مرافقة الاستبيان بمقابلة مباشرة لممثلي المؤسسات الاقتصادية (عينة الدراسة).

ثالثا: مجتمع و عينة الدراسة: لتحقيق غايات و أهداف دراستنا و الوقوف على نتائجها ، يتوجب تحديد مجتمع الدراسة و هي عملية ذات أهمية بالغة كونها تؤثر على جميع خطوات البحث، أما عينة البحث فهي جزء من مجتمع البحث يتم اختيارها لتمثله، حيث يجب أن تمتلك الصفات الأساسية لهذا الأخير.

• **مجتمع الدراسة:** يقصد به جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر الذين لهم نفس الخصائص مع إمكانية ملاحظتها.

• **عينة الدراسة:** هي مجموعة جزئية ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث أن العينة السليمة و الصحيحة هي الممثلة للمجتمع الذي اختيرت منه.

و لطبيعة مجتمع بحثنا، و انطلاقا من فكرة أن هناك عدة خصائص تميز عناصره و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، و لأن المؤسسات الاقتصادية بها نوعين من المؤسسات و هي المؤسسات الكبرى و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لذا كان و لا بد من اعتماد أسلوب العينة

الاحتمالية التطبيقية حيث تهدف هذه الطريقة إلى الجمع بين مميزات العشوائية مع زيادة دقة التحليل لكونها شملت جميع فئات المجتمع.

- تصنيف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب الحجم

الجدول رقم 17: تصنيف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب الحجم

النسبة المئوية	عدد المفردات	المؤسسة	
62.38%	68	مؤسسة CAB	مؤسسة كبيرة (GE)
37.61%	25	مؤسسة CARAJUS CARATOMATE	مؤسسات صغيرة و متوسطة (PME)
	07	مؤسسة SIPA	
	09	مؤسسة الاوراس	
	41	المجموع	
%100	109	العينة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بيانات الاستبيان

حيث قمنا بمسح شامل للإداريين و عمال المخابر العاملين في المؤسسات الاقتصادية و المتمثلة في مؤسسة CAB (بن عمر لصناعة المصبرات الغذائية) بولاية قالمة، SIPA ولاية عنابة، CAA الدندان ولاية الطارف، CARA الشط ولاية الطارف، حاولنا حصر جميع المؤسسات الناشطة في هذا المجال بالولايات الثلاث، و لكن لصعوبة جمع البيانات في هذا النوع من المؤسسات لطبيعتها كمؤسسات خاصة و ليست عمومية ورفض بعض المؤسسات لمنحنا معلومات، تمكنا فقط من جمع

الفصل الثالث: الإطار العام للدراسة الميدانية لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية في الجزائر

المعلومات في المؤسسات السابقة الذكر، بهدف استقصاء إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية كل مؤسسة من عينة الدراسة، حيث تم توزيع استبيانات تقدر عددها بـ(115) استبانة.

والجدول رقم (17) يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة و الصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم 18: عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة

عدد الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	المؤسسة	
			العدد	(05 وحدات)
04	68	72	العدد	CAB (05 وحدات)
03.47	59.14	62.60	النسبة%	
02	25	27	العدد	CARAJUS CARATOMATE
01.75	21.74	23.47	النسبة%	
00	07	07	العدد	SIPA
00	06.08	06.08	النسبة%	
00	09	09	العدد	AWRES
00	07.82	07.82	النسبة%	
06	109	115	العدد	المجموع الكلي
05.22	94.78	%100	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة و المستلمة

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن عدد المؤسسات التي تمثل عينة الدراسة هي أربعة

مؤسسات اقتصادية ناشطة بمجال صناعة المواد الغذائية (المصبرات)، تم توزيع 115 استمارة

استبيان، بالمقابل تم استرجاع 109 استثمارة أي ما نسبته 94.78%، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 06 استثمارات بنسبة 05.22% من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة.

فمؤسسة CAB و الممثلة بست وحدات، تم توزيع 72 استثمارة بنسبة 62.60 % من عدد الاستثمارات الكلية الموزعة، و تم استرجاع 68 استثمارة استبيان بنسبة 59.14% من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة، في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 04 استثمارات استبيان بنسبة 3.47 % من عدد الاستثمارات الموزعة الكلية.

و فيما يخص مؤسسة CARAJUS CARATOMATE، فقد تم توزيع 27 استثمارة استبيان بنسبة 23.47 % من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة، استرجعت منها 25 استثمارة ما نسبته 21.74 %، بالمقابل بلغ عدد الاستثمارات الضائعة استثمارتان (02) بنسبة 1.75% من العدد الكلي لاستثمارات الاستبيان الموزعة.

أما مؤسسة SIPA فقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة بها 07 استثمارات بنسبة مئوية قدرت ب 6.08% من إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة، استرجعت جميعها.

و أخيرا مؤسسة AWRAS تم توزيع 09 استثمارات على عاملها بنسبة 7.82 % ، تم استرجاع جميع الاستثمارات.

مما سبق نجد أن عدد الاستثمارات المسترجعة و القابلة للتحليل استقر على 109 استثمارة، أي ما يمثل نسبة 94.78 % و هي نسبة جيدة جدا للتحليل.

رابعاً: أداة الدراسة الميدانية و الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- أداة الدراسة الميدانية: إن مصداقية و دقة أي بحث علمي تتوقف على الأدوات المناسبة

لجمع المعلومات المطلوبة، لذا تم الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1-1- الملاحظة: يمكن تصنيف الملاحظة ضمن الأدوات الأكثر استخداما من قبل الباحثين على

اختلاف تخصصاتهم و أنواع بحوثهم، و استعمالنا للملاحظة كأداتنا الأولية، منحنتنا أفضلية

الحصول على معطيات و معلومات يصعب الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى، حيث

وخلال زيارتنا المتكررة للمؤسسات محل الدراسة و أثناء التنقل بين المكاتب و المصالح و الأقسام

لمختلف المستويات الإدارية، قمنا بتسجيل ملاحظات حول كل ما يتعلق بموضوع دراستنا، كطرق

تبادل المعلومات، حفظها، أرشفتها، تجهيزات الإعلام الآلي، سلوك الأفراد..... ما قد يساعدنا في

التحليل و التفسير.

1-2- المقابلة: إضافة إلى الملاحظة، تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية في جمع البيانات

و المعلومات، حيث تساعد على جمع و تبويب هذه المعلومات و تصنيفها، فاعتمادنا على المقابلة

كأداة داعمة للحصول على أكبر قدر للبيانات و المعلومات هدفه تدعيم نتائج بحثنا، حيث أجرينا

مقابلات مع إطارات المؤسسات محل الدراسة، لمعرفة واقع المؤسسات المدروسة بشكل

عام، و واقع الذكاء الاقتصادي بها بشكل خاص .

و عليه قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع إطار بكل مؤسسة، كل حسب ما يمكن أن يمنحه

من معلومات، إذ في مؤسسة CAB جاءت المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية، و مدير الإدارة

و التجارة بمؤسسة CARAJUSCARATOMATE ، و مدير الموارد البشرية بمؤسسة CAA، و المدير

المسير بمؤسسة SIPA، مستعينين في ذلك بدليل المقابلات (انظر الملحق رقم 02).

1-3-الاستمارة:"الاستبيان" أهم الأدوات المستعملة في العلوم الاجتماعية و الإنسانية لجمع

المعلومات، فكانت الأداة الرئيسية التي تم استخدامها في دراستنا، حيث ساعدتنا في الحصول على معلومات أكثر دقة.، يكون تصميمها حسب الهدف منها و المعلومات المرغوب الحصول عليها.

• **تصميم الاستبانة:** إن إعداد أي استبيان يكون للوصول إلى أهداف معينة، حيث أن الهدف

الأساسي من تصميم استبيان دراستنا هو الإجابة على إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، بالإسقاط على عينة من مؤسسات صناعة المصبرات بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في :

- التعرف على مدى فهم موظفي المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة من إداريين و عمال مخابر لمفهوم الذكاء الاقتصادي، أصوله و أساسياته و معرفة واقعه في هذه المؤسسات.

- الوقوف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أنظمة المعلومات في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- التعرف على طرق البحث على المعلومات الإستراتيجية، حفظها نشرها و حمايتها في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة.

- أهمية اليقظة و أنواعها الموجودة على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

- إستراتيجية المؤسسات لإدماج أبعاد أو وسائل الذكاء الاقتصادي ضمنها.

و قد تم إعداد و تصميم الاستبيان اعتمادا على الوثائق و الدراسات العلمية السابقة و ما شمله الجانب النظري للدراسة، و تم الاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان و التي تندرج ضمن أربعة محاور أساسية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (19) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: اوما سكران، 2006، ص:284.

و تختلف تسمية الخيارات في مقياس ليكارت حسب الغرض من القياس، لذا فقد غيرنا التسمية من خيارات الموافقة إلى خيارات درجة الاستخدام و الجدول رقم (1/19) التالي يوضح درجات مقياس ليكارت الذي تم استخدامه في دراستنا:

الجدول رقم (1/19) : درجات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم

التصنيف	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث و لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكارت المستخدم في محاور الاستبيان (تحديد الحدود الدنيا و العليا) قمنا بحساب المدى ($5 - 1 = 4$) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ($4/5 = 0.80$)، و من ثمّ يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل درجة في المقياس و هي الواحد الصحيح و هذا لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول و تستمر العملية إلى آخر بعد كما يلي:

- بدرجة قليلة جدا: المتوسط ينتمي إلى المجال 01.80-01.00
- بدرجة قليلة: المتوسط ينتمي إلى المجال 02.60-01.80
- بدرجة متوسطة: المتوسط ينتمي إلى المجال 03.40 - 02.60
- بدرجة كبيرة: المتوسط ينتمي إلى المجال 04.20-03.40
- بدرجة كبيرة جدا: المتوسط ينتمي إلى المجال 05.00-04.20

5.00 - 4.20	4.20 - 3.40	3.40 - 2.60	2.60 - 1.80	1.80 - 1
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

و عند تصميم استبيان البحث قامت الباحثة بالإجراءات التالية :

- إعداد استمارة استبيان أولية لاستخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
- عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف من اجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه الشرف لازم للتعديل.
- إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستبيان و تعديل ما يجب تعديله.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .
- **هيكل استمارة الاستبيان:** تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى قسمين:
- **القسم الأول** خصص للبيانات الشخصية العامة لمفردات عينة الدراسة، و تتكون من 05 فقرات و هي اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مؤسسة

العمل، و الهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف فقرات القسم الثاني من استمارة الاستبيان.

- **القسم الثاني:** و شمل على أربعة محاور، ثلاث محاور لقياس المتغير المستقل و المحور الأخير لقياس المتغير التابع:

أ- محاور المتغير المستقل: (الذكاء الاقتصادي)

- **محور الأول:** سيرورة المعلومات داخل المؤسسة: و تم قياسه من خلال جملة من المعايير : أهمية المعلومة ، مصادر المعلومات، مسؤل البحث عن المعلومة خصائص المسؤل عن البحث، إجراءات معالجة المعلومات، وسائل التوزيع، و أخيرا مستويات توزيع المعلومات حيث تضمن هذا المحور على (33) فقرة قياس.
- **محور الثاني:** نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تم قياسه بعدة مؤشرات و هي مصالح معالجة المعلومات، طرق المعالجة، الوسائل التكنولوجية المستخدمة، وظيفة شبكة المعلومات، مصادر التهديد و مخاطر أمن المعلومات، وسائل أمن المعلومات، حيث شمل هذا المحور على (31) فقرة قياس.
- **المحور الثالث:** اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة حيث تم القياس على أساس عدة نقاط و هي الأسباب التي تجبر المؤسسة على اليقظة، إجراءات دراسة المحيط الداخلي، أنواع اليقظة التي تمارسها المؤسسة، وسائل اليقظة، و قيس المحور ب (24) فقرة.

ب- محور المتغير التابع : (إستراتيجية المؤسسة)

• المحور الرابع: واقع إستراتيجية المؤسسة و هو المحور الذي سنقيس به المتغير

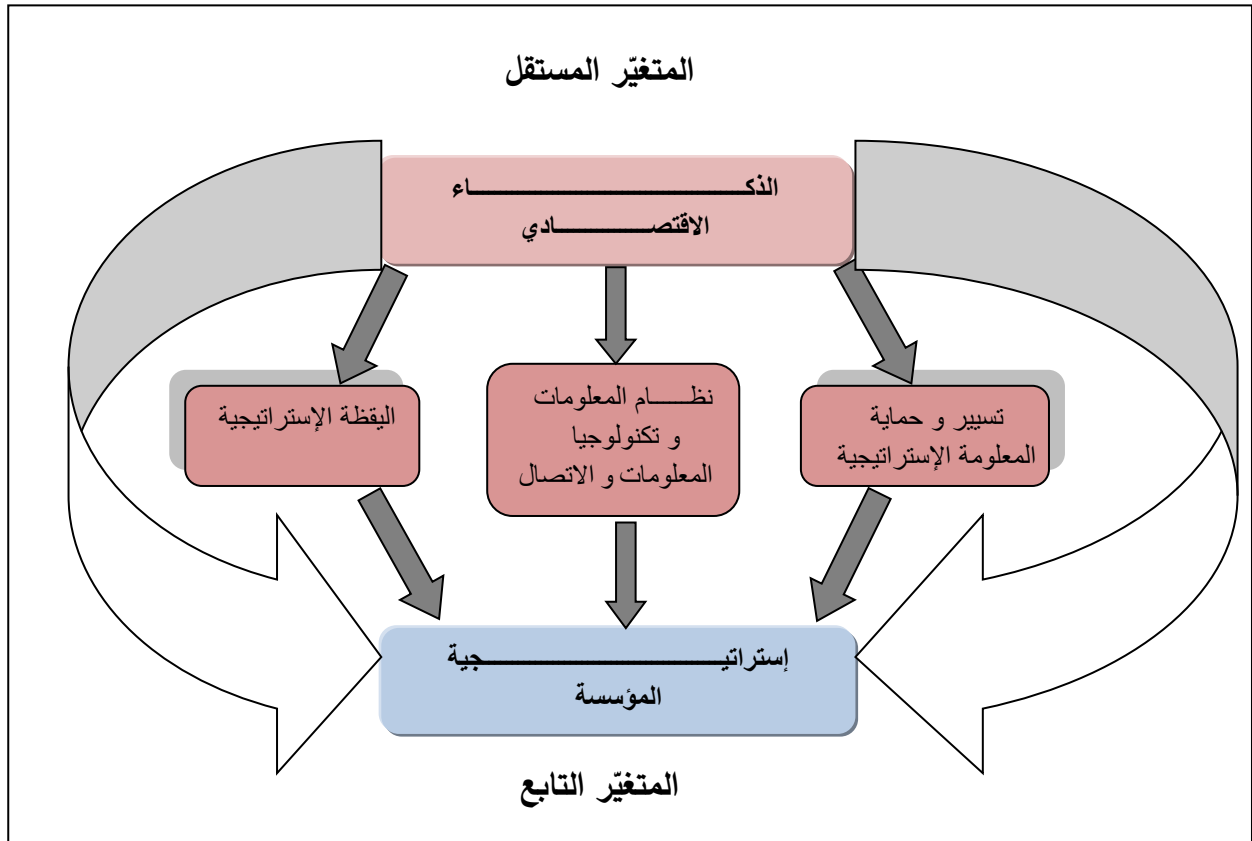
المستقل و تم القياس من خلال الإستراتيجية الاتصالية، إستراتيجية الموارد البشرية،

العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية، و تم قياسه من خلال ب (20) فقرة.

2- نموذج الدراسة المقترح: تم قياس متغيرات الدراسة من خلال نموذج انحدار بواسطة أسئلة

استبيان، كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 58 : نموذج الدراسة المقترح



المصدر: تم إعداده من طرف الباحثة

خامسا: صدق أداة الدراسة و ثباتها

أ- اختيار صدق فقرات الاستبيان: بمعنى أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه أي أنها سوف تعكس بدقة ما يراد قياسه، و أنه يناسب الظاهرة المراد قياسها، حيث تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية:

1. الصدق الظاهري (صدق تحكيم الاستبانة) : حيث تم إعداد الاستبانة و عرضها على المشرف ، و الذي قام بتحكيماها من خلال مدى ملائمة العبارات المستخدمة لقياس ما وضعت لأجله، مدى وضوح صياغة العبارات، مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، و إجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاته بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (01).

2. صدق الاتساق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، هذا ما يوضحه الجدول رقم (20).

الجدول رقم 20 : يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط بيرسون	العبارة
0.000	0.761	سيرورة المعلومة داخل المؤسسة
0.000	0.893	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
0.000	0.823	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة
0.000	0.924	واقع إستراتيجية المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

و يبين الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة (Sig) لكل فقرة اقل من (0.05)، إذ بلغ معامل الارتباط للمحور الأول " سيرورة المعلومة داخل المؤسسة (0.761) دال عند مستوى الدلالة sig (0.000)، و قدر معامل الارتباط للمحور الثاني المعنون بنظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بـ (0.893) دال عند مستوى الدلالة sig (0.000) ، و جاءت نتائج معامل الارتباط للمحور الثالث " اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة " بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان حيث بلغ (0.823) دال عند مستوى الدلالة sig (0.000)، أما بالنسبة للمحور الرابع " واقع إستراتيجية المؤسسة" فبلغ معامل الارتباط (0.924) دال عند مستوى الدلالة sig (0.000)، و بذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- اختبار ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة في حال تم إعادة توزيع الاستبيان لأكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط ، أي أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه إذا تم إعادة توزيعه عدة مرات ، و قد تم التحقق من ثبات الاستبيان و قياسه من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ ، الذي يحدد مستوى قبول القياس بمقدار (0.6) فأكثر ، هذا ما يوضحه الجدول رقم (21).

الجدول رقم 21 : نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
01	سيرورة المعلومة داخل المؤسسة	33	0.644	0.802
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	31	0.895	0.946
03	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	24	0.880	0.938
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	20	0.936	0.967
	جميع المحاور	108	0.878	0.937

*الثبات: الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان و نتائج برنامج SPSS

تبين النتائج أن معاملات الثبات مرتفعة كما يوضحه الجدول رقم (21) مما يدل ثبات الاستبيان ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.878) و الثبات (0.937)، و فيما يلي توضيح لقيمة ألفا كرونباخ عند كل متغير رئيسي و فرعي.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان تتراوح بين (0.644 و 0.936) إذ تعتبر معاملات مرتفعة، و جميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، و كلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات مرتفع، و كذلك قيمة الصدق و الذي يمثله الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان تتراوح بين (0.802 و 0.967)، أضف إلى ذلك قيمة الصدق لجميع محاور الاستبيان والتي بلغت (0.937)، و هي قيمة تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة بدرجة كبيرة و صلاحيتها، و إمكانية الاعتماد على بياناتها و اختبار فرضياتها.

خامسا: الأساليب و الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها : الإحصاء الوصفي و الإحصاء الاستدلالي، كما تم إخضاع المعلومات التي تم الوصول إليها من خلال توزيع الاستبانة للتحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و ذلك على اعتبار أن هذا البرنامج يعتبر من الأدوات الهامة و المتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية في كافة نواحي العلوم الاجتماعية و الإحصائية و الهندسية، و لقد تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات على الأساليب الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: و تتمثل في:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى موافقة إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة.
- الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة و لكل محور من الرئيسية عن المتوسط الحسابي.

2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: و تتمثل في:

- اختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الدراسة التطبيقية على
عيّنة من المؤسسات الاقتصادية
لصناعة المصبرات الغذائية بالجزائر

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لصناعة المصبرات الغذائية

في إطار بحثنا حول إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، و كاستكمال للفصول السابقة التي تم التعرض فيها لأهم الأسس النظرية و المفاهيم الأساسية لموضوعنا، جاء هذا الفصل لتقصي واقع إدماج الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات الاقتصادية بالإسقاط على مجموعة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية (CAB, CARA, SIPA, CAA) و التي تمثل ميدان الدراسة، و هذا من خلال وجهة نظر المبحوثين.

المبحث الأول: عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية

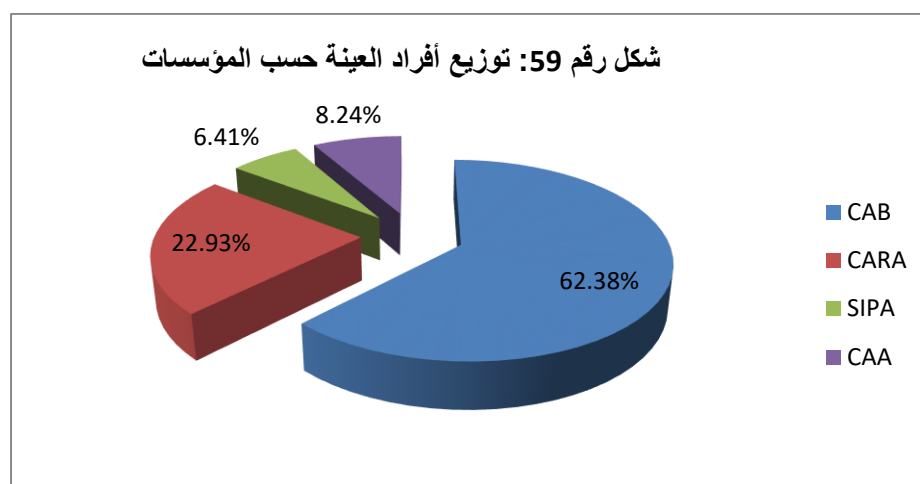
انطلاقا من البيانات العامة التي تم جمعها من المبحوثين، ضمن القسم الأول من الاستبيان، قمنا باستخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص العينة، وهذا بهدف التعرف على خصائص مجتمع الدراسة، من حيث مؤسسة العمل، الجنس و السن، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة العمل

الجدول رقم 22: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مؤسسة العمل

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة
62.38%	68	مؤسسة CAB
22.93%	25	مؤسسة CARA
06.41%	07	مؤسسة SIPA
08.24%	09	مؤسسة CAA
100%	109	مجموع المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال نتائج مخرجات برنامج SPSS المبينة في الجدول رقم (22)، فإن عدد أفراد العينة في مؤسسة CAB قدر بـ 68 فرد أي ما نسبته 62.38% من النسبة الإجمالية لعدد أفراد العينة ككل، أما 25 فرد من أفراد العينة الدراسة ينتمون إلى مؤسسة CARA بنسبة 22.93%، بينما 09 من أفراد العينة

هم من عمال مؤسسة CAA بنسبة 8.24%، و أخيرا 07 من أفراد عينة الدراسة أي ما يمثل نسبة 6.41% من أفراد عينة الدراسة ككل ينتمون إلى مؤسسة SIPA.

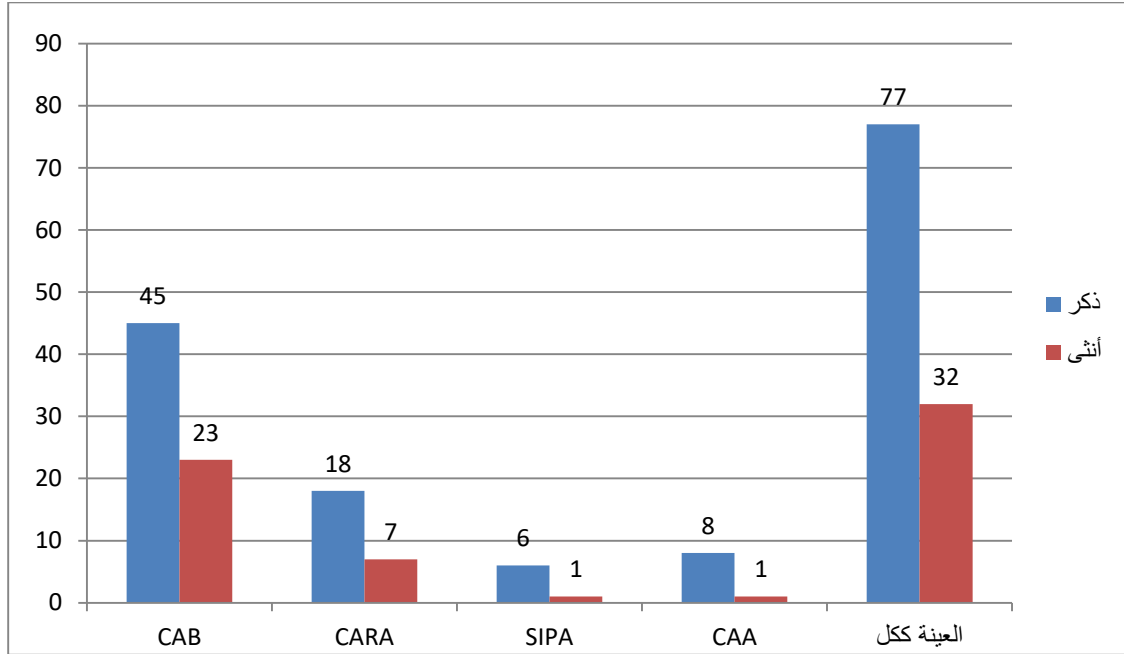
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 23: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	المؤسسة	
			التكرار	النسبة
68	23	45	التكرار	مؤسسة CAB
100%	33.82%	66.18%	النسبة	
25	07	18	التكرار	مؤسسة CARA
100%	28%	72%	النسبة	
07	01	06	التكرار	مؤسسة SIPA
100%	14.29%	85.71%	النسبة	
09	01	08	التكرار	مؤسسة CAA
100%	11.11%	88.89%	النسبة	
109	32	77	التكرار	مجموع المؤسسات
100%	29.35%	70.64%	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

الشكل رقم 60: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان و مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (23)، أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ 77 فرد بنسبة

70.64%، بالمقابل بلغ عدد إناث العينة 32 مفردة أي بنسبة قدرت بـ 29.35%.

ففي مؤسسة CAB بلغ عدد الذكور 45 ما يمثل نسبة 66.18%، في حين بلغ عدد الإناث 23 مفردة

بنسبة 33.82% من إجمالي عدد المفردات التي تمثل هذه المؤسسة.

أما فيما يخص مؤسسة CARA فقد بلغ عدد أفراد الذكور الممثلة لها 18 فرد بنسبة 72% بينما بلغ

عدد الإناث 07 مفردات ما يمثل 28% من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.

بينما جاء عدد الذكور بمؤسسة SIPA ، 06 أفراد من عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 85.71% ،

و عدد الإناث مفردة واحدة بنسبة 14.29% من إجمالي عدد مفردات الدراسة الخاصة بمؤسسة

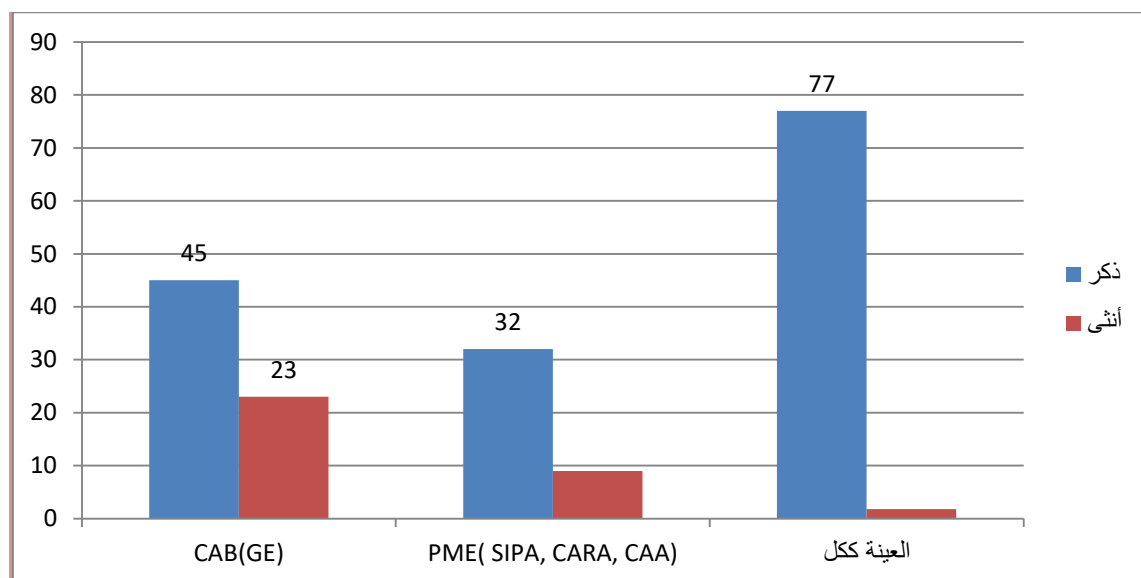
SIPA.

و بلغ عدد الذكور في مؤسسة CAA 08 أفراد ما يمثل نسبة 88.89% ، و بلغ عدد الإناث مفردة

واحدة بنسبة 11.11% من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.

و الملاحظ من جل النتائج المتحصل عليها أن المؤسسات عينة الدراسة تعتمد على العنصر الذكري أكثر من الأنثوي بما يفوق %70.

شكل رقم(61): توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان و مخرجات Spss

ما نلاحظه من المخطط السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة جاءت نتائجه لتعبر على اعتماد المؤسسات محل الدراسة، سواء المؤسسة الممثلة للمؤسسات الكبيرة أو تلك الممثلة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العينة على العنصر الذكري حيث بلغ عدد الذكور 77 فرد أي بنسبة %70.64 و عدد الإناث 32 مفردة بنسبة %29.34 ، إذ جاء التوزيع كالتالي، بمؤسسة CAB 45 فرد ما نسبته %41.28 من العدد الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الإناث 23 مفردة بنسبة %21.10 ، بالمقابل بلغ عدد الذكور بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة 32 فرد ما نسبته %29.35 من إجمالي العدد الكلي للعينة ، و بلغ عدد الإناث 09 مفردات و الذي يمثل نسبة %8.25، و يمكن تفسير هذا التوجه بالاعتماد على العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي إلى مكان تواجد هذه المؤسسات و تموقعها الجغرافي و الذي يصعب من تنقل الإناث إليه.

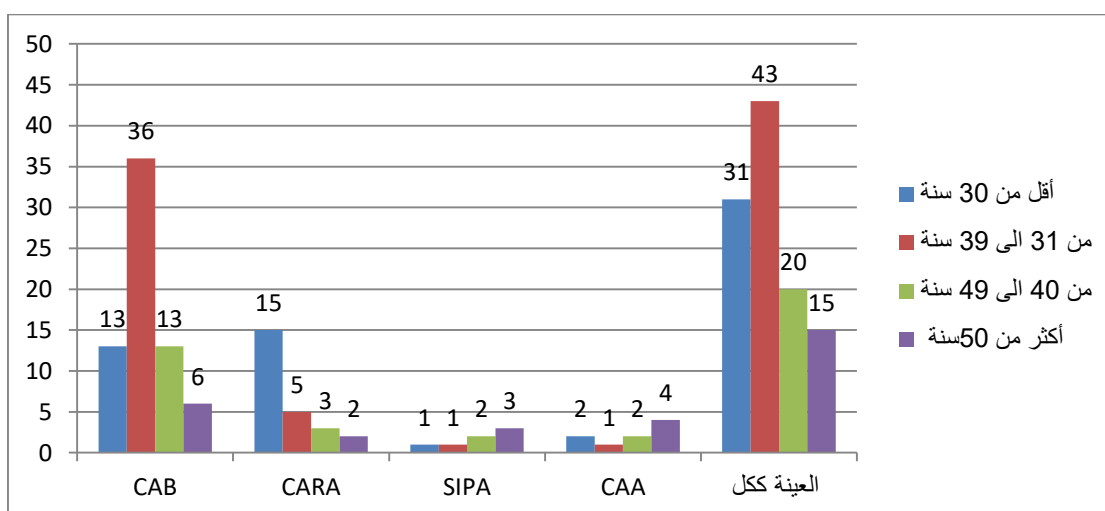
ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم 24: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

المجموع	أكثر من 50 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 31 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة	المؤسسة	
					التكرار	النسبة
68	06	13	36	13	مؤسسة CAB	التكرار
100%	8.82%	19.12%	52.94%	19.12%		النسبة
25	02	03	05	15	مؤسسة CARA	التكرار
100%	08%	12%	20%	60%		النسبة
07	03	02	01	01	مؤسسة SIPA	التكرار
100%	42.86%	28.58%	14.28%	14.28%		النسبة
09	04	02	01	02	مؤسسة CAA	التكرار
100%	44.45%	22.22%	11.11%	22.22%		النسبة
109	15	20	43	31	مجموع المؤسسات	التكرار
100%	13.76%	18.35%	39.45%	28.44%		النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات SPSS

شكل رقم 62: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) و المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، أن الفئة

العمرية الأكثر تمثيل في العينة هي الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة)، حيث بلغ عدد أفرادها 43

بنسبة تقدر بـ **39.45%**، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بعدد أفراد قدر بـ **31%** بنسبة **28.44%**، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) 20 فردا أي بنسبة **18.35%** ، و أخيرا بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) 15 فردا ما يمثل نسبة **13.76%**.

حيث فيما يخص مؤسسة **CAB**، نلاحظ أن عدد أفراد الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) بلغ عددها **36** بنسبة قدرت **52.94%** بالنسبة العدد الإجمالي للمؤسسة ما يمثل أعلى تمثيل ، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) **13** فرد بالتساوي مع الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) ممثلة بنسبة **19.12%**، بالمقابل بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) **06** بنسبة **8.82%**.

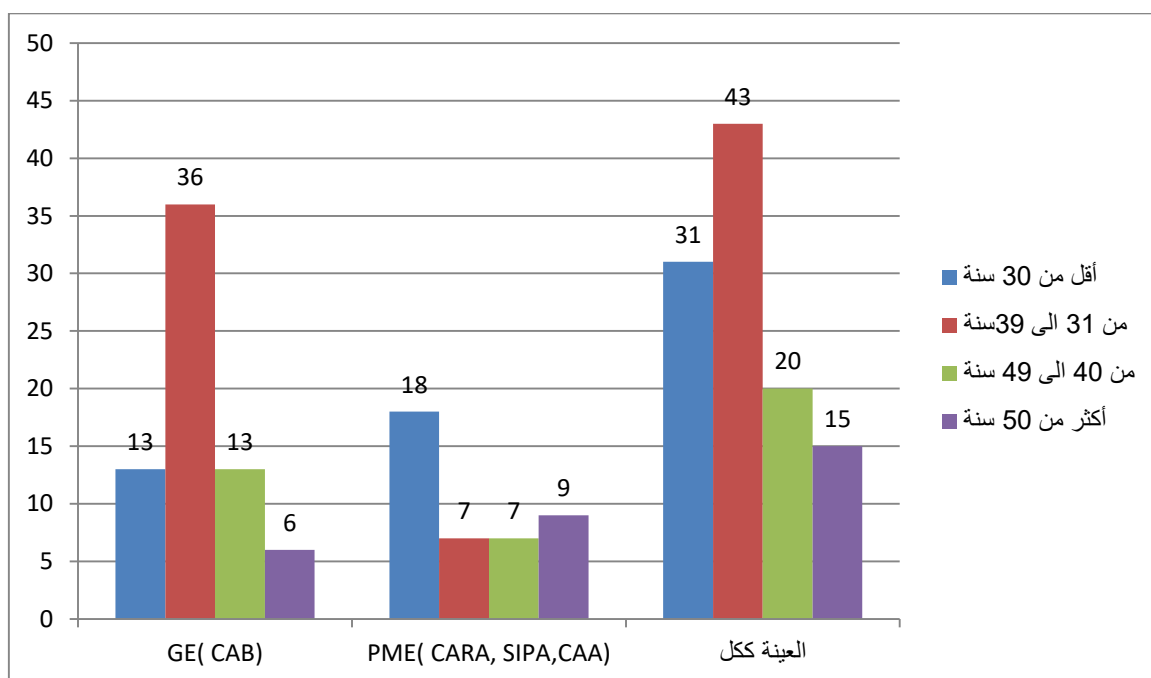
أما مؤسسة **CARA** فقد بلغ أفراد الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) **05** بنسبة **20%** ، و الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) مثلت بـ **15** فرد ما يعبر عنه نسبة **60%** و هي تمثل أكبر فئة ، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) **03** بنسبة **12%**، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) **02** ما يقابل نسبة **8%** من عدد أفراد عينة الدراسة الخاصة بهذه المؤسسة.

و جاءت نتائج مؤسسة **SIPA** لتمثيل الأفراد حسب متغير السن إلى ما يلي، الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) عدد أفرادها **01** بنسبة **14.28%**، بالتساوي مع عدد أفراد الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) **01** بنسبة **14.28%**، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) **02** ما يمثل نسبة **28.58%**، بالمقابل بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) **03** بنسبة **42.86%** ما يشير إلى أن مؤسسة **SIPA** تعتمد على الفئة العمرية الأكبر سنا عوض عنصر الشباب.

و فيما يخص مؤسسة **CAA** فكانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ممثلة بـ **02** فرد أي بنسبة **22.22%** من العدد مفردات المؤسسة الكلي، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 31 إلى 39

سنة) **01** بنسبة **11.11 %**، أما الفئة العمرية (من **40 إلى 49 سنة**) فكان عدد أفرادها **02** ما يمثل نسبة **22.22 %** ، في حين داء عدد أفراد الفئة العمرية (**أكثر من 50 سنة**) **04** ليمثل أعلى نسبة عمرية بـ **44.45 %** من عدد أفراد عينة الدراسة الخاصة بهذه المؤسسة.

شكل رقم 63: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن من خلال نوع المؤسسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان و مخرجات Spss

الملاحظ من الشكل البياني رقم 62 أن في المؤسسات الكبرى محل الدراسة و الممثلة بمؤسسة **CAB** ، أن الفئة العمرية (من **31 إلى 39 سنة**) عدد أفرادها قدر بـ **36** بنسبة **33.02 %** من العدد الكلي لعينة الدراسة، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من **30 سنة**) **13** بالتساوي مع الفئة العمرية (من **40 إلى 49 سنة**) بنسبة **11.92 %** لكل منهما، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (**أكثر من 50 سنة**) **6** بنسبة **5.50 %**.

أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و الممثلة ب(CARA, SIPA,CAA) ، فقد بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) 18 بنسبة 16.51% من العدد الكلي لعينة الدراسة، و بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 31 إلى 39 سنة) 07 أفراد بالتساوي مع عدد أفراد الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) ما يقابله نسبة 6.42% لكل فئة، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) 09 بنسبة 8.25% .

و الملاحظ من هذه النتائج أن جميع المؤسسات محل الدراسة تعتمد على عنصر الشباب في تسييرها الإداري بالرغم من اختلاف أحجامها و عمر نشاطها و هذا باعتبار أن عنصر الشباب يعتبر عنصر التجديد الذي يمتاز بالديناميكية .

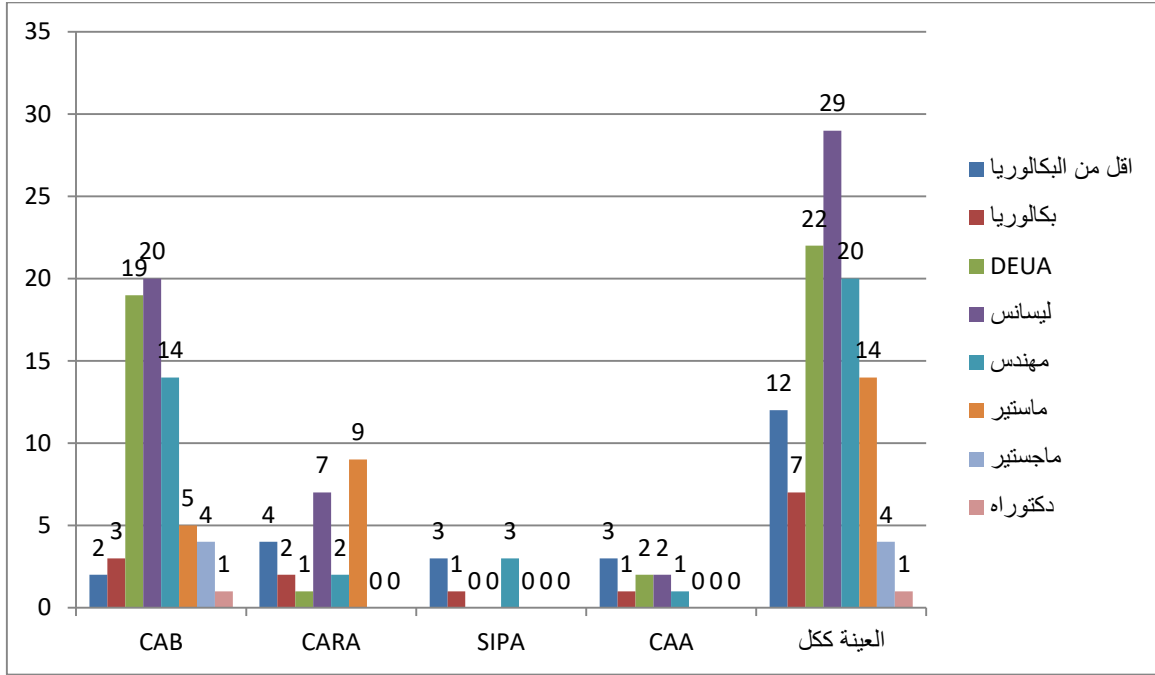
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 25: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	دكتوراه	ماجستير	ماستير	مهندس	ليسانس	DEUA	BAC	اقل من البكالوريا	المؤسسة
68	01	4	5	14	20	19	03	02	التكرار
100%	1.47%	5.88%	7.35%	20.59%	29.41%	27.94%	4.41%	2.94%	النسبة
25	00	00	09	02	07	01	02	04	التكرار
100%	00%	00%	36%	08%	28%	04%	08%	16%	النسبة
07	00	00	00	03	00	00	01	03	التكرار
%100	00%	00%	%00	42.86%	00%	00%	14.28%	42.86%	النسبة
09	00	00	00	01	02	02	01	03	التكرار
%100	%00	%00	00%	11.11%	22.22%	22.22%	11.11%	33.34%	النسبة
109	01	04	14	20	29	22	07	12	التكرار
100%	0.92%	3.67%	12.85%	18.35%	26.60%	20.18%	6.42%	11.01%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 64: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (25) أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن مستواهم أقل من مستوى التعليم العالي (أقل من البكالوريا) بلغ 12 فرد بنسبة 11.01%، و بلغ عدد الأفراد بمستوى بكالوريا 07 ما يمثل نسبة 6.42%، في حين بلغ عدد الأفراد أصحاب شهادات (DEUA) 22 بنسبة 20.18%، بينما بلغ عدد أفراد العينة الكلية من الأفراد حاصلين على شهادة (الليسانس) 29 ما نسبته 26.60% و هي أكبر تمثيل للأفراد، و بلغ عدد الأفراد بمستوى مهندس 20 بنسبة 18.35%، بالمقابل بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى (ماستير) 14 بنسبة 12.85%، أما عدد الأفراد أصحاب مستوى الماجستير فقد بلغ عددهم 04 بنسبة 3.67%، و أفراد العينة ذوي مستوى الدكتوراه فبلغ عددهم 01 بنسبة 0.92% .

ففي مؤسسة CAB الأفراد ذوي المستوى أقل من البكالوريا بلغ عددهم 02 بنسبة 2.94%، و بلغ عدد الأفراد بمستوى بكالوريا 03 بنسبة 4.41%، أما الأفراد أصحاب شهادات (DEUA) فبلغ عددهم 19 ما يمثل نسبة 27.94%، و بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الليسانس 20 بنسبة 29.41%،

في حين بلغ عدد الأفراد المهندسين 14 بنسبة 20.59% من عدد أفراد العينة الخاصة بهذه المؤسسة، بالمقابل بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى الماجستير 05 ما نسبته 7.35%، و بلغ عدد الأفراد أصحاب مستوى الماجستير 04 أفراد بنسبة 5.88%، و بلغ عدد الدكاترة فرد واحد (01) بنسبة 1.47% من إجمالي عدد أفراد العينة الممثلة للمؤسسة.

أما مؤسسة **CARA** فبلغ عدد أفراد عينة الدراسة ممن مستواهم أقل من البكالوريا 04 أفراد بنسبة 16%، و بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى بكالوريا 02 بنسبة 08%، أما الأفراد أصحاب شهادات (DEUA) فقد عددهم بفرد واحد (01) ما نسبته 04%، في حين بلغ عدد الأفراد من حاملي شهادة الليسانس 07 أفراد بنسبة 28%، الأفراد المهندسون بلغ عددهم 02 بنسبة 8%، و بلغ عدد الأفراد حاملي شهادة الماجستير 09 بنسبة 36%، في حين لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة من هم من حاملي شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

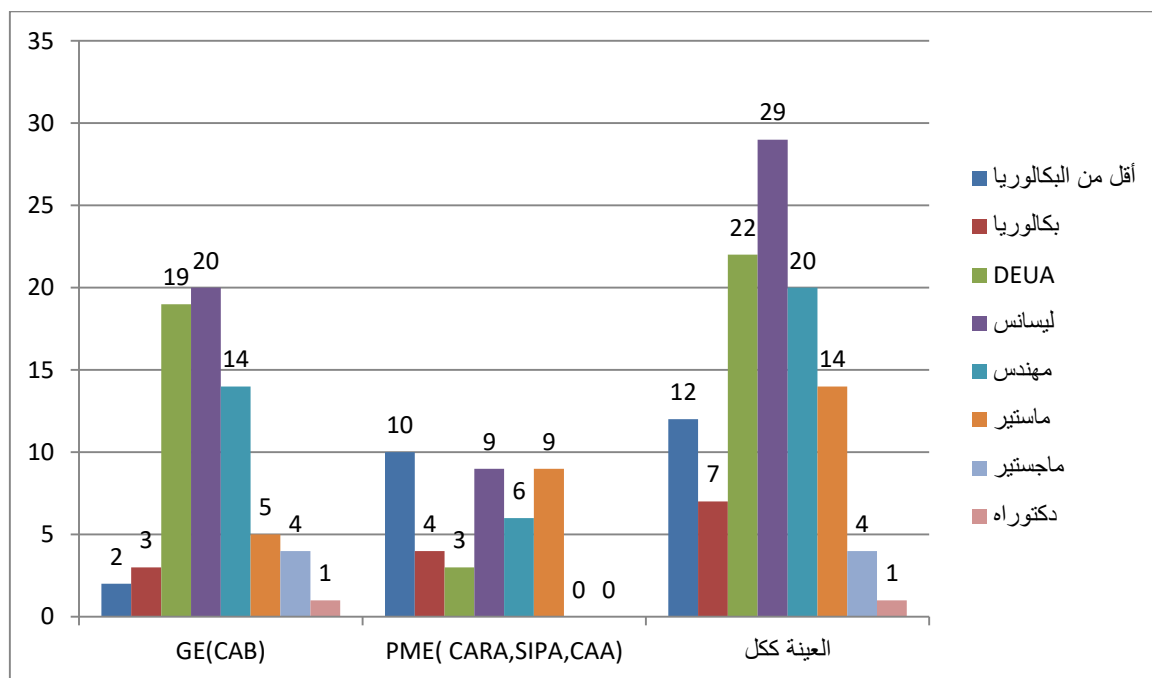
و فيما يخص مؤسسة **SIPA** فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ممن مستواهم التعليمي أقل من البكالوريا 03 أفراد بنسبة 42.86%، و بلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم مستوى بكالوريا فرد واحد (01) بنسبة 14.82%، بينما بلغ الأفراد حاملي شهادة مهندس فبلغ عددهم 03 بنسبة 42.86%، في حين لا يوجد فرد من أفراد العينة من هم من حاملي شهادة الليسانس، الماجستير، الماجستير أو الدكتوراه.

و أما مؤسسة **CAA** فبلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي أقل من البكالوريا 03 أفراد ما يمثل نسبة 33.34%، و بلغ عدد الأفراد ممن مستواهم مستوى بكالوريا فرد واحد (01) بنسبة 11.11%، كنسبة مساوية لنسبة الأفراد حاملي شهادة مهندس، فيما بلغ عدد الأفراد حاملي شهادة ال (DEUA) فبلغ عددهم 02 أي بنسبة 22.22%، و فردين (02) من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة من حاملي شهادة الليسانس بنسبة 22.22%، بالمقابل لا يوجد أي فرد من أفراد العينة من هم من حاملي شهادات، الماجستير، الماجستير أو الدكتوراه.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال نوع المؤسسة:

الشكل رقم 65 : مخطط توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال نوع

المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان و مخرجات Spss

من خلال الشكل البياني السابق نلاحظ أن في المؤسسات الكبرى محل الدراسة و الممثلة بمؤسسة CAB (بن عمر) أن الأفراد ذوي مستوى تعليمي (أقل من البكالوريا) عددهم قدر بـ 02 بنسبة 1.83% من العدد الكلي لعينة الدراسة، و بلغ عدد أفراد ذوي مستوى تعليمي (بكالوريا) 03 بنسبة 2.75%، في حين بلغ عدد الأفراد الحاملين لشهادة (DEUA) 19 بنسبة 17.43%، و بلغ عدد الأفراد المتحصلين على الليسانس 20 فردا بنسبة 18.34%، بينما بلغ عدد الأفراد من ذوي مستوى مهندس 14 بنسبة 12.84%، مستوى الماستير فبلغ عدد الأفراد 05 بنسبة 4.58%، و بلغ عدد الأفراد حاملي شهادة الماجستير 04 بنسبة 3.66%، و الأفراد الحاملين لشهادة الدكتوراه فبلغ عددهم فرد واحد بنسبة 0.91% .

أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و الممثلة بـ (CARA, SIPA, AWRAS) ، فقد بلغ عدد الأفراد ذوي مستوى تعليمي (أقل من البكالوريا) عددهم قدر بـ 10 بنسبة 9.17% من العدد الكلي لعينة الدراسة ، و بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي (بكالوريا) 04 بنسبة 3.66% ، في حين بلغ عدد الأفراد الحاملين لشهادة (DEUA) 03 بنسبة 2.75%، و بلغ عدد الأفراد المتحصلين على الليسانس 09 فردا بنسبة 8.25%، بينما بلغ عدد الأفراد من ذوي مستوى مهندس 06 بنسبة 5.50%، مستوى الماستير فبلغ عدد الافراد 09 بنسبة 8.25%، و لا وجود لأفراد من حاملي شهادة الماجستير أو الدكتوراه.

و الملاحظ من النتائج السابقة أن مؤسسة CAB و الممثلة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة في قطاع صناعة المصبرات الغذائية، تعتمد على العنصر البشري المثقف، و أصحاب المستوى التعليم العالي لدرجة توظيفها لأفراد حاملي لأعلى الدرجات العلمية كالماستير، الماجستير و الدكتوراه و هذا كنوع من استراتيجياتها نحو استغلال شتى المعارف العلمية لدعم استراتيجياتها الداخلية و الخارجية و زيادة قدراتها التنافسية لاحتكار السوق.

بالمقابل كانت نتائج المؤسسات المتوسطة محل الدراسة دالة على أن المستويات التعليمية لأفرادها متنوعة مع غياب أصحاب الشهادات العليا كالماستير و الدكتوراه.

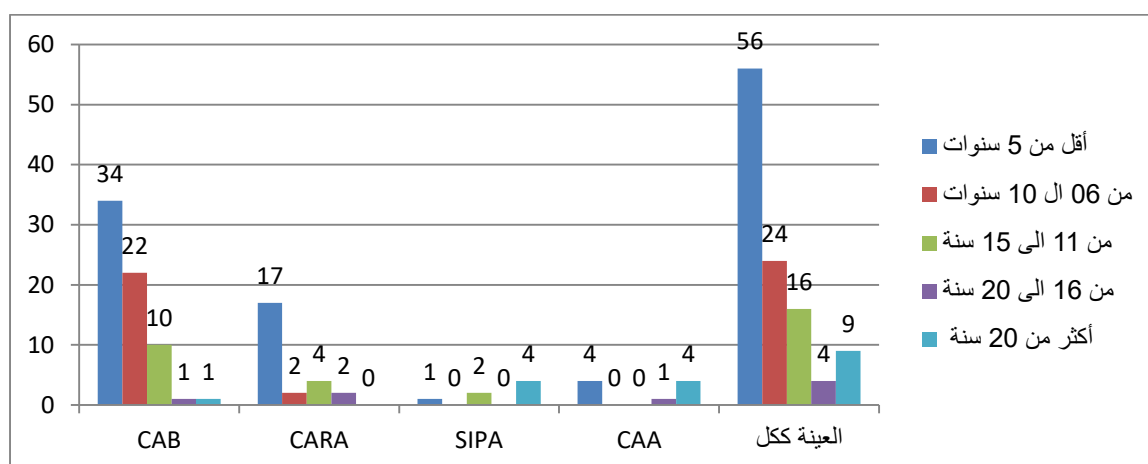
رابعا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم 26: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المؤسسة	
						التكرار	النسبة
68	01	01	10	22	34	مؤسسة CAB	
%100	%1.47	%1.47	%14.71	%32.35	50%	النسبة	
25	00	02	04	02	17	مؤسسة CARA	
%100	%00	%08	%16	%08	%68	النسبة	
07	04	00	02	00	01	مؤسسة SIPA	
%100	%57.14	%00	%28.58	%00	%14.28	النسبة	
09	04	01	00	00	04	مؤسسة CAA	
%100	%44.44	%11.12	%00	%00	%44.44	النسبة	
109	09	04	16	24	56	مجموع المؤسسات	
%100	%8.25	%3.67	%14.68	%22.02	%51.38	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 66: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

الملاحظ من الجدول رقم (26) أن عدد أفراد عينة الدراسة ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ 56 فرد بنسبة 51.38%، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) 24 ما يمثل

نسبة 22.02%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) 16 بنسبة 14.68%، بينما بلغ عدد أفراد العينة الكلية من الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) 04 ما نسبته 3.67%، وبلغ عدد الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة 09 أفراد بنسبة 8.25% .

ففي مؤسسة **CAB** الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ عددهم 34 بنسبة 50%، وبلغ عددا لأفراد الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) 22 فرد بنسبة 32.35%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فبلغ عددهم 10 ما يمثل نسبة 14.71%، وبلغ عدد الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) 01 فرد بنسبة 1.47%، في حين بلغ عدد الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة فرد واحد بنسبة 1.47% من عدد أفراد العينة الخاصة بهذه المؤسسة.

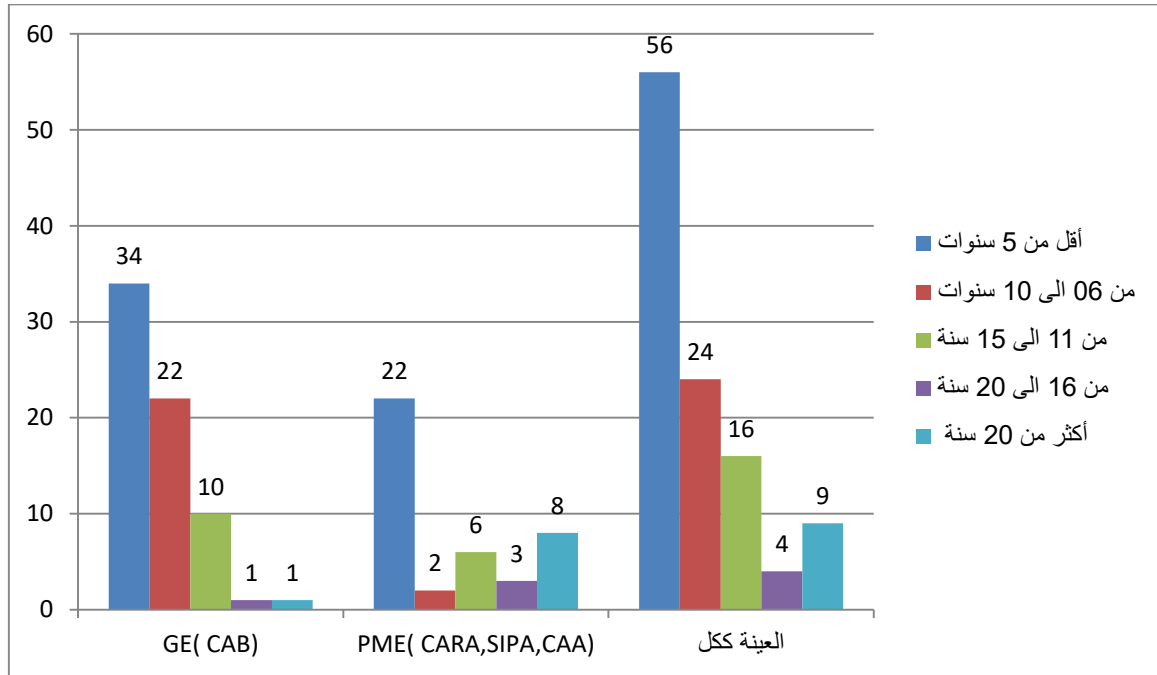
أما بمؤسسة **CARA** الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ عددهم 17 بنسبة 68%، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) 02 بنسبة 32.35%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فبلغ عددهم 04 ما يمثل نسبة 14.71%، وبلغ عدد الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) 02 ما يعادل نسبة 08%، في حين لا يوجد أفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة.

وفيما يخص مؤسسة **SIPA** بلغ عدد الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ عددهم 01 بنسبة 14.28%، أما لأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فبلغ عددهم 02 ما يمثل نسبة 28.58%، في حين بلغ عدد الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة 4 أفراد بنسبة 57.14% من عدد أفراد العينة الخاصة بهذه المؤسسة، في حين لا يوجد أفراد ممن لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) و ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة).

وأما مؤسسة **CAA** فبلغ عدد الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات 04 أفراد بنسبة 44.44%، وبلغ عدد الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) فرد واحد بنسبة 11.12%، في حين بلغ عدد

الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة 04 أفراد بنسبة 44.44% من عدد أفراد العينة الخاصة بهذه المؤسسة، بالمقابل لا يوجد أفراد ممن لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) و ممن تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة).

الشكل رقم 67: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال نوع المؤسسة:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات الاستبيان و مخرجات Spss

من خلال الشكل البياني السابق نلاحظ أن في المؤسسات الكبرى محل الدراسة و الممثلة بمؤسسة CAB الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ عددهم 34 بنسبة 31.19%، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) 22 فرد بنسبة 20.18%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) فبلغ عددهم 10 ما يمثل نسبة 9.17%، وبلغ عدد الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) 01 فرد بنسبة 0.91%، فيحين بلغ عدد الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة فرد واحد بنسبة 0.91% من عدد أفراد العينة الكلية للدراسة.

أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و الممثلة بـ (CARA, SIPA, CAA) ، فقد بلغ عدد الأفراد ممن تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغ عددهم 22 بنسبة 20.18%، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة (من 06 إلى 10 سنوات) 02 ما يقابل نسبة 1.83 %، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة) فبلغ عددهم 06 أفراد ما يمثل نسبة 5.50 %، وبلغ عدد الأفراد ممن تتراوح خبرتهم (من 16 إلى 20 سنة) 03 أفراد بنسبة 2.75 %، في حين بلغ عدد الأفراد ممن تزيد خبرتهم عن 20 سنة 08 أفراد بنسبة 7.33 % من عدد أفراد العينة الكلية للدراسة.

و من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن مؤسسة CAB و الممثلة للمؤسسات الكبرى محل الدراسة في قطاع صناعة المصبرات الغذائية، سنوات خبرة عمالها ليست بالفترات الكبيرة حيث أن ما نسبته 97% يمثلون فئة أقل من 15 سنة خبرة و هذا راجع إلى استراتيجياتها التجديدية لخلق روح جديدة بالمؤسسة، تساعد في عملية التجديد على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و هذا حسب ما جاء في المقابلة مع السيد مدير مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

بالمقابل كانت نتائج المؤسسات المتوسطة محل الدراسة دالة على أن المستويات التعليمية لأفرادها متنوعة ، أثرت بها نتائج مؤسسة CARA و التي تعتمد على عنصر الشباب أكثر من المؤسسات الأخرى لكونها داخل جديد في سوق صناعة المصبرات الغذائية (الطماطم المعلبة) .

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة بالإضافة إلى اختبار ما إذا كان هناك تأثير

للبيانات العامة لعينة الدراسة على الإجابات على فقرات محاور الاستبيان.

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول المتعلق بسيرورة المعلومات داخل المؤسسة

ضمن هذه النقطة ، الجدول رقم (27) يوضح نتائج تحليل فقرات المحور الأول لأداة الدراسة حيث

قمنا بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وهذا بهدف معرفة واقع سيرورة

المعلومات و العمليات الخاصة بها في المؤسسات الاقتصادية الممثلة لعينة الدراسة.

جدول رقم 27 : نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بسيرورة المعلومات داخل المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
2	0.745	4.394	1- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المعلومات
1	0.536	4.541	2- تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بصفة مستمرة
تلجأ المؤسسة كمصدر للحصول على المعلومات إلى :			
7	1.254	2.963	3- وسائل الإعلام الجماهيري
10	0.991	2.082	4- مكاتب الاستشارية
9	1.234	2.422	5- منظمات البحث
1	0.859	4.036	6- مواقع الانترنت
4	1.080	3.284	7- بنوك المعطيات
2	0.700	3.807	8- العلاقات الشخصية
3	0.707	3.669	9- الزبائن و العملاء و الموردين
5	1.039	3.256	10- الملتقيات و المعارض و المؤتمرات
8	1.083	2.568	11- العمال و المتربصون
6	1.315	3.165	12- غرف التجار و الحرفيون
البحث عن المعلومات و جمعها من مسؤولية:			
2	1.033	3.770	13- مدير المؤسسة
3	1.241	3.578	14- مختص في المجال داخل المؤسسة
5	1.369	2.293	15- مكاتب خبرة خارج المؤسسة
1	0.681	4.128	16- كل مسئول مصلحة
4	0.973	2.816	17- جميع العمال
يختار المسئول عن جمع المعلومات على أساس:			

3	0.742	4.201	18- مصدر المعلومة
4	0.831	4.110	19- كفاءة القائم بالعملية
1	0.552	4.550	20- أهمية المعلومة
2	0.632	4.482	21- طبيعة المعلومة
بعد جمع المعلومات ، تأتي إجراءات:			
1	0.533	4.651	22- التأكد من صحة و دقة المعلومات
3	0.655	4.156	23- فرز المعلومات، تصنيفها و تحليلها
4	1.031	3.697	24- نشرها و تبادلها للجميع داخل المؤسسة
2	0.607	4.238	25- نشرها حسب الحاجة لها
لتوزيع المعلومات فأن المؤسسة تستخدم:			
3	0.933	3.789	26- الوسائل الورقية
1	0.647	4.486	27- الوسائل الالكترونية
2	0.771	3.816	28- المقابلات الشخصية
2	0.818	3.816	29- الاجتماعات
يتمركز توزيع المعلومات على مستوى:			
1	0.733	4.330	30- الإدارة العامة فقط
2	0.594	4.284	31- رؤساء الأقسام و المصالح
3	0.895	3.889	32- حسب الحاجة
4	0.956	3.045	33- موزعة على جميع مستويات الإدارة
	0.248	3.715	المحور الأول ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ فروق في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و سنحاول

تحليل الإجابات بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

فالفقرتين 1 و 2 و الخاصين باهتمام المؤسسة بجمع المعلومات بلغت متوسطاتها الحسابية درجة

مرتفعة، هذا ما يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تهتم بتحديد احتياجاتها للمعلومات حيث بلغ

المتوسط الحسابي **4.394** ينتمي إلى المجال **4.20-5.00** على سلم ليكرت أي بدرجة استخدام

كبيرة جدا، و هذا ما نلاحظه أيضا في إجابات مفردات العينة حول جمع المؤسسات للمعلومات بصفة

مستمرة بمتوسط حسابي قدر بـ **4.541** و بانحراف معياري منخفض **0.536** حيث أكدت النتائج على

أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بجمع المعلومات بصفة مستمرة و بدرجة كبيرة جدا.

و فيما يخص مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات للحصول على المعلومات جاءت الفقرة

رقم **6** التي تشير إلى مواقع الانترنت كمصدر للمعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

4.036 و انحراف معياري **0.859**، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات

الممثلة لعينة الدراسة يلجؤون إلى مواقع الانترنت كمصدر أساسي للحصول على المعلومات بدرجة

كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **8** و التي تظهر العلاقات الشخصية كمصدر للمعلومات، المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي قدر بـ **3.807** و انحراف معياري **0.700** ، و الذي يظهر أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن

العلاقات الشخصية مصدر مهم من مصادر المؤسسة للمعلومات تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة

بدرجة كبيرة.

جاءت الفقرة رقم **09** في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **3.669** و انحراف معياري **0.707**، هذا

ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى العملاء و الزبائن و

الموردين كمصدر للمعلومات بدرجة كبيرة.

في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم **07** بمتوسط حسابي قدر بـ **3.284** و انحراف معياري **1.080**،

هذه النتائج تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة يستخدمون بنوك

المعطيات كمصدر للمعلومات بدرجة كبيرة

الفقرة رقم **10** و التي تخص اللجوء إلى الملتقيات و المعارض و المؤتمرات كمصدر من مصادر

معلومات المؤسسات محل الدراسة جاءت في المرتبة **5** بمتوسط حسابي بلغ **3.256** و انحراف

معياري **1.039**، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة يلجؤون إلى الملتقيات و المعارض و المؤتمرات كمصدر للحصول على المعلومات بدرجة كبيرة.

احتلت الفقرة رقم **12** الرتبة **06** بمتوسط حسابي بلغ **3.165** و انحراف معياري **1.315**، هذا ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تلجأ إلى غرف التجار و الحرفيون كمصدر للحصول على المعلومات بدرجة متوسطة.

كما جاءت الفقرة رقم **03** في المرتبة **07** بمتوسط حسابي بلغ **2.963** و انحراف معياري **1.252**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تستخدم وسائل الإعلام الجماهيري كمصدر للحصول على المعلومات بدرجة متوسطة.

و جاءت الفقرة رقم **11** في الترتيب الثامن (**08**) بمتوسط حسابي بلغ **2.568** و انحراف معياري **1.083**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى العمال و المتربصون كمصدر من مصادر الحصول على المعلومات لدرجة قليلة.

أما الفقرة رقم **05** و المتعلقة بمنظمات البحث كمصدر من مصادر المعلومات فاحتلت المرتبة **09** بمتوسط حسابي قدر بـ **2.422** و انحراف معياري **1.234**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تلجأ إلى منظمات البحث بدرجة قليلة للحصول على المعلومات.

و في المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم **02** بمتوسط حسابي بلغ **2.082** و انحراف معياري **0.991**، هذا ما يدل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تلجأ إلى المكاتب الاستشارية كمصدر للحصول على المعلومات بدرجة قليلة.

أما فيما يخص المسؤول على عملية جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة فجاء الترتيب

كالتالي:

احتلت الفقرة رقم **16** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.128** و انحراف معياري **0.973**، حيث جاءت هذه النتائج للدلالة على أن المؤسسات محل الدراسة تولي مهمة جمع المعلومات لرؤساء مصالحتها بدرجة كبيرة

و جاءت الفقرة رقم **13** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.770** و انحراف معياري **1.033**، و هذا يشير إلى أن مسؤولية جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة من مسؤولية المدير بدرجة كبيرة.

أما المرتبة الثالثة فاحتلتها الفقرة رقم **14** بمتوسط حسابي بلغ **3.578** و بانحراف معياري **1.241**، و هذا ما يدل على حسب عينة الدراسة. أن المؤسسات محل الدراسة تمنح مسؤولية جمع المعلومات لمختص في المجال داخل المؤسسة بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **17** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.816** و انحراف معياري **0.973**، و هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جمع المعلومات من مسؤولية جميع العمال بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة.

و جاءت الفقرة رقم **15** في المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **2.293** و انحراف معياري **1.369** ، حيث تدل هذه النتائج أن جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة، من مسؤولية مكاتب خبرة خارج المؤسسات محل الدراسة بدرجة قليلة.

و أما المعايير التي يم من خلالها اختيار المسؤول عن جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة فجاء الترتيب كالآتي:

جاءت الفقرة رقم **20** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.550** و انحراف معياري **0.552**، حيث تدل هذه النتائج أن اختيار المؤسسات محل الدراسة للمسؤول عن جمع المعلومات يأتي حسب أهمية المعلومة بدرجة كبيرة جدا.

و احتلت الفقرة **21** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **4.482** و انحراف معياري **0.632** ، و دلت هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة تقوم باختيار المسؤول عن جمع المعلومات على أساس طبيعة المعلومة بدرجة كبيرة جدا.

أما الفقرة رقم **18** فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.201** و انحراف معياري **0.742**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تختار المسؤول عن جمع المعلومات على أساس مصدر المعلومة بدرجة كبيرة.

و جاءت الفقرة رقم **19** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **4.110** و انحراف معياري **0.831**، و هي نتائج تدل أن اختيار المسؤول عن جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة يكون على أساس كفاءة القائم بالعملية بدرجة كبيرة.

بعد جمع المعلومات تأتي عدة إجراءات تم قياسها كالآتي:

جاءت الفقرة **22** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.651** و انحراف معياري **0.533**، إذ يدل على أن المؤسسات محل الدراسة و حسب مفرداتها تقوم بالتأكد من صحة و دقة المعلومات بدرجة كبيرة جدا.

احتلت الفقرة **25** الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **4.238** و انحراف معياري **0.607**، و هذا يدل أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بنشر المعلومات حسب الحاجة إليها فقط بدرجة كبيرة جدا .

و احتلت الفقرة **23** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.156** و انحراف معياري **0.655**، حيث تشير هذه النتائج حسب أفراد العينة ، أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بإجراءات الفرز، تصيف و التحليل بعد عملية جمع المعلومات بدرجة كبيرة.

و كانت المرتبة الرابعة من نصيب الفقرة 24 بمتوسط حسابي بلغ 3.697 و انحراف معياري 1.031، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بنسر و تبادل المعلومات داخل المؤسسة بدرجة كبيرة.

في نقطة الوسائل المستعملة لتوزيع المعلومات داخل المؤسسات محل الدراسة كانت النتائج كالآتي:

احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.486 و انحراف معياري 0.647، و تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة و تبعا لإجابات أفراد العينة تستعمل الوسائل الالكترونية بدرجة كبيرة جدا لتوزيع المعلومات.

و جاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.816 و انحراف معياري 0.771، لتدل النتائج على أن المؤسسات مع الدراسة تستخدم المقابلات الشخصية بدرجة كبيرة لتوزيع المعلومات.

و كانت الفقرة رقم 29 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.816 و بانحراف معياري 0.818، و هذا دال على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الاجتماعات بدرجة كبيرة لتوزيع معلوماتها. أما الفقرة رقم 26 فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.789 و انحراف معياري 0.933، و هذا ما يدل على حسب أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الوسائل الورقية بدرجة كبيرة في توزيع المعلومات.

و لمعرفة مواقع تمرکز المعلومات داخل المؤسسات محل الدراسة جاءت النتائج كالآتي:

الفقرة رقم 30 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.330 و انحراف معياري 0.733، حيث تدل هذه النتائج أن تمرکز المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة يكون على مستوى الإدارة العامة فقط بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة رقم **31** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **4.284** و انحراف معياري **0.594**، و هذا إن دل فإنه يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة تتمركز المعلومات بها عند رؤساء الأقسام و المصالح بها بدرجة كبيرة جدا.

أما في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة رقم **32** بمتوسط حسابي بلغ **3.889** و انحراف معياري بلغ **0.895**، و دلت هذه النتائج على أن المؤسسات محل الدراسة تتمركز المعلومات بها في الأماكن حسب الحاجة لها بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **33** الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **3.045** و انحراف معياري **0.956** ، لتدل هذه النتائج أن معلومات المؤسسات محل الدراسة موزعة على جميع المستويات الإدارية بدرجة متوسطة.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن توزيع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسات و التدرج الهرمي بها.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بنظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

الجدول رقم 28: نتائج تحليل المحور الثاني المتعلق بنظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا

المعلومات و الاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
لمعالجة المعلومات تعتمد المؤسسة على :			
1	0.953	4.082	34- مصلحة خاصة بهذه العملية داخل المؤسسة
2	1.254	2.000	35- مكاتب دراسات خبيرة خارج المؤسسة
معالجة المعلومات داخل المؤسسة تتم من خلال:			
3	1.024	3.770	36- معالجة ذاتية
1	0.882	4.330	37- استخدام أنظمة معلومات آلية
4	1.280	2.458	38- تستخدم برمجيات جاهزة سوقية
2	0.982	4.247	39- تستخدم برمجيات مصممة خصيصا للمؤسسة
تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات، حفظها و تبادلها من خلال:			
1	0.509	4.605	40- الحاسوب المكتبي
5	1.079	3.963	41- الحاسوب النقال
6	1.086	3.926	42- الهاتف المكتبي و الفاكس
4	0.806	4.082	43- الهاتف الذكي
3	0.731	4.321	44- الانترنت
2	0.661	4.477	45- الانترنت
7	1.722	3.082	46- الاكسترنانت
تملك المؤسسة شبكة معلوماتية تربطها بـ:			
1	0.702	4.633	47- محيطها الداخلي ككل
2	1.004	3.972	48- فروعها الخارجية
3	0.902	3.394	49- مورديها
4	1.160	3.073	50- موزعيها
	1.208	3.036	51- نقاط البيع
تواجه المؤسسة تهديدات و مخاطر لأمن معلوماتها تتمثل في			
3	1.200	1.825	52- القرصنة
1	1.342	1.935	53- الفيروسات
4	1.156	1.816	54- تعديل المعلومات دون حفظها
5	1.167	1.733	55- الاستخدام العشوائي لنظم المعلومات للغير مختصين
2	1.294	1.834	56- انعدام برامج حماية

2	1.481	1.834	57- عدم صيانة الأجهزة بصفة دورية
تهتم المؤسسة بأمن معلوماتها حيث تعمل على:			
1	0.550	4.568	58- وضعها لكلمة سر على كل الأجهزة
	0.767	4.146	59- كلمة السر تغيير بصفة دورية
1	0.629	4.568	60- تضع برامج حماية دورية ضد الفيروسات
3	0.638	4.394	61- تسيير حق الوصول للمعلومات الإستراتيجية (تحديد الأشخاص)
4	1.075	3.972	62- تشفير البيانات
5	1.230	3.853	63- وضع ميثاق للاستخدامات و المسؤوليات
2	0.739	4.467	64- صيانة و تطوير نظام معلوماتها
	0.329	3.497	المحور الثاني ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا المحور لقياس كل ما يتعلق بنظم المعلومات داخل المؤسسات محل الدراسة و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بها حيث جاءت النقطة الأولى حول على ماذا تعتمد المؤسسات لمعالجة معلوماتها و كانت النتائج الجدول رقم 28 كالآتي:

جاءت الفقرة رقم 34 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.082** و انحراف معياري **0.953**، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تعتمد على مصلحة خاصة بعملية معالجة المعلومات داخل المؤسسة بدرجة كبيرة.

احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **2.000** و انحراف معياري **1.254** ، و الذي يظهر أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تعتمد على مكاتب دراسات خبيرة خارج المؤسسة لمعالجة معلوماتها بدرجة قليلة.

أما فيما يخص كيفية معالجة المؤسسات محل الدراسة لمعلوماتها فجاءت النتائج كما يلي:

احتلت الفقرة رقم **37** الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.330** و انحراف معياري **0.882**، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تقوم باستخدام أنظمة معلومات آلية لمعالجة المعلومات بدرجة كبيرة. جدا.

في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم **39** بمتوسط حسابي قدر بـ **4.247** و انحراف معياري **0.982**، هذه النتائج تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة يستخدمون برمجيات مصممة خصيصا للمؤسسة من اجل معالجة المعلومات بدرجة كبيرة جدا.

الفقرة رقم **36** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **3.770** و انحراف معياري **1.027**، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة يستخدمون المعالجة الذاتية للمعلومات بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **38** الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **2.458** و انحراف معياري **1.280**، هذا ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم برمجيات جاهزة من السوق لمعالجة المعلومات بدرجة قليلة.

أما فيما يخص الوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسات محل الدراسة في عملية معالجة، حفظ و تبادل المعلومات فجاءت النتائج كالآتي:

جاءت الفقرة رقم **40** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.605** و انحراف معياري **0.509**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تعتمد على الحاسوب المكتبي بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة رقم **45** في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ **4.477** وانحراف معياري **0.661**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الانترنت بدرجة كبيرة جدا.

أما الفقرة رقم **44** فاحتلت المرتبة **الثالثة** بمتوسط حسابي قدر بـ **4.321** و انحراف معياري **0.731**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم الانترنت بدرجة كبيرة جدا..

و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم **43** بمتوسط حسابي بلغ **4.082** و انحراف معياري **0.806**، هذا ما يدل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم الهاتف الذكي في عملية تبادل المعلومات بدرجة كبيرة.

جاءت الفقرة رقم **41** في المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ **3.963** و انحراف معياري **1.079**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تعتمد على الحاسوب النقال بدرجة كبيرة .

و احتلت الفقرة رقم **42** الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ **3.926** و انحراف معياري **1.086**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الهاتف المكتبي و الفاكس بدرجة كبيرة.

أما الفقرة رقم **46** فاحتلت المرتبة **السابعة** و **الأخيرة** بمتوسط حسابي قدر بـ **3.082** و انحراف معياري **1.722**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم الاكسترنانت بدرجة متوسطة.

و بخصوص الجهات التي ترتبط بها المؤسسات محل الدراسة من خلال شبكة معلوماتها كانت النتائج كما يلي:

احتلت الفقرة رقم **47** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.633** و انحراف معياري **0.702**، حيث جاءت هذه النتائج للدلالة على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك شبكة معلوماتية تربط محيطها الداخلي ككل بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة رقم **48** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **3.972** و انحراف معياري **1.004**، و هذا يشير الى أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك شبكة معلوماتية تربطها بفروعها الخارجية بدرجة كبيرة.

أما المرتبة الثالثة فاحتلتها الفقرة رقم **49** بمتوسط حسابي بلغ **3.394** و بانحراف معياري **0.902**، و هذا ما يدل حسب عينة الدراسة على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك شبكة معلوماتية تربطها بمورديها بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **50** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.073** و انحراف معياري **1.160**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك شبكة معلوماتية تربطها بموزعيها بدرجة متوسط. و جاءت الفقرة رقم **51** في المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **3.036** و انحراف معياري **1.208** ، حيث تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة، تمتلك شبكة معلوماتية تربطها بنقاط البيع بدرجة متوسطة.

و أما المخاطر التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة ، فتم قياسها بعدة فقرات جاءت نتائجها كالآتي: جاءت الفقرة رقم **53** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **1.935** و انحراف معياري **1.342**، حيث تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تواجه خطر الفيروسات التي تهدد أمن معلوماتها بدرجة قليلة جدا..

و احتلت الفقرة **56** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **1.834** و انحراف معياري **1.294**، و دلت هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتواجه خطر انعدام برامج حماية المعلومات بدرجة قليلة.

أما الفقرة رقم **57** فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **1.834** و انحراف معياري **1.481**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تواجه خطر عدم صيانة الأجهزة صفة دورية كتهديد لأمن معلوماتها بدرجة قليلة.

و جاءت الفقرة رقم **52** في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **1.825** و انحراف معياري **1.200** ، و هي نتائج تدل أن المؤسسات محل الدراسة تواجه خطر القرصنة بدرجة قليلة و احتلت الفقرة **54** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **1.816**. و انحراف معياري **1.156** ، و دلت هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تواجه خطر تعديل المعلومات دون حفظها بدرجة قليلة.

أما الفقرة رقم **55** فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ **1.733** و انحراف معياري **1.167**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تواجه خطر الاستخدام العشوائي لنظم المعلومات للغير مختصين كتهديد لأمن معلوماتها بدرجة قليلة جدا في المجمل دلت النتائج السابقة أن المؤسسات محل الدراسة لتواجه أخطار تهدد أمن معلوماتها بدرجة قليلة جدا.

لتفادي التهديدات و الأخطار التي تواجه المؤسسات محل الدراسة في أمن معلوماتها هناك عدة إجراءات يجب القيام بها وقيست بعدة فقرات جاءت نتائجها كالآتي:

جاءت الفقرة **58** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.568** و انحراف معياري **0.550**، إذ يدل على ان المؤسسات محل الدراسة و حسب مفرداتها ، تقوم بوضع كلمة سر على كل الأجهزة بدرجة كبيرة جدا.

واحتلت الفقرة **60** الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ **4.568** و انحراف معياري **0.629**، و هذا يدل أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بوضع برامج حماية دورية ضد الفيروسات بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة **64** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.467** و انحراف معياري **0.739**، حيث تشير هذه النتائج حسب أفراد العينة، إلى أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بصيانة و تطوير نظام معلوماتها بدرجة كبيرة جدا.

و كانت المرتبة الرابعة من نصيب الفقرة رقم **61** بمتوسط حسابي بلغ **4.394** و انحراف معياري **0.638**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتسيير حق الوصول للمعلومات الإستراتيجية (تحديد الأشخاص) بدرجة كبيرة جدا.

و احتلت الفقرة رقم **62** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.972** و انحراف معياري **1.075**، و تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة و تبعا لإجابات أفراد العينة تقوم بتشفير بياناتها لأمن معلوماتها بدرجة كبيرة.

و جاءت الفقرة رقم **63** في المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **3.853** و انحراف معياري **1.230**، لتدل النتائج على أن المؤسسات محل تقوم بوضع للاستخدامات و المسؤوليات لكل ما له علاقة بتسيير و المعلومات و حفظها بدرجة كبيرة.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى الحفاظ على أمن معلوماتها و سريتها لعلمها بالأهمية الإستراتيجية للمعلومات ، و هذا من خلال سيرورة مستمرة تشمل استغلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أنظمة المعلومات لتسهيل عملية الجمع، المعالجة النشر و التوزيع و الحفظ مع عدة إجراءات أخرى لتجنب المخاطر و التهديدات.

ثالثاً: تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق باليقظة الإستراتيجية

جدول رقم 29: نتائج تحليل المحور الثالث المتعلق باليقظة الإستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
هناك أسباب تجبر المؤسسة على أن تكون يقظة تكمن في:			
4	1.336	2.972	65- المنافسة الشديدة التي تواجهها
3	1.247	3.000	66- المخاطر التي تهدد نشاطها
1	1.075	3.559	67- تواجد الفرص في محيطها
2	1.341	3.339	68- التغيرات السريعة فيه تؤثر على نشاطها و مردوديتها
تقوم المؤسسة بدراسة كل مؤشرات محيطها الداخلي و ذلك من خلال:			
3	0.772	4.412	69- الاهتمام بمواردها البشرية من حيث الرضا و الولاء الوظيفي، التكوين، التوظيف
2	0.632	4.495	70- مراقبة تكنولوجيا الإنتاج
1	0.651	4.614	71- تكنولوجيا المعلومات (أنظمة المعلومات)
4	0.935	3.660	72- التنظيم بصفة عامة من خلال مستويات الإشراف و القيادة
تقوم المؤسسة بمراقبة محيطها في عدة مجالات حيث أنها:			
1	0.687	4.449	73- تهتم بكل ما له صلة بالتطور التكنولوجي
3	0.652	4.394	74- تتابع التقدم العلمي و التقني
6	0.757	3.981	75- ترصد محيطها التنافسي من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم
7	0.730	3.853	76- تتابع التطورات التي يمكن أن تطرأ على سلوك المستهلكين و عروض الموردين
5	0.673	4.192	77- تولي العناية بكل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع عملائها و زبائننا
8	0.820	3.651	78- تهتم بما يحدث في المجتمع من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالأحداث الاجتماعية و الثقافية
4	0.780	4.275	79- ترصد كل ما يتعلق بالجانب التشريعي و القانوني
2	0.563	4.403	80- تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بسمعتها و صورتها
لمراقبة محيطها سواء الداخلي أو الخارجي تستعمل المؤسسة وسائل تشمل:			
1	0.901	3.963	81- محركات البحث
1	0.719	3.963	82- بنوك المعلومات

2	0.765	3.770	83- مستخرجات البيانات الداخلية
4	0.947	3.009	84- خرائط المعلومات
3	0.716	3.073	85- الأعوان الأذكيا
7	0.876	2.642	86- (Bibliometrie) ببليوغرافيا قياسية
6	1.010	2.752	87- (Infométrie) معلومات قياسية
5	0.970	2.825	88- القياس المقارن (Benchmarking)
	0.305	3.719	المحور الثالث ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

وضع هذا المحور لقياس كل ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية كنظام داخل المؤسسات محل الدراسة

يربط محيطها الداخلي و الخارجي ، و قيس بعد فقرات جاءت النتائج كالآتي:

كانت أول نقطة قياس حول الأسباب التي تجبر المؤسسات محل الدراسة على أن تكون يقظة

فكانت النتائج كما يلي:

احتلت الفقرة رقم **67** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **3.559** و انحراف معياري **1.075** ،

و الذي يظهر أن تواجد الفرص في محيطها يجبر المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة على أن تكون يقظة بدرجة كبيرة.

جاءت الفقرة رقم **68** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **3.339** و انحراف معياري **1.341**،

هذا ما يدل على أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تواجه تغيرات سريعة في محيطها الخارجي تؤثر على نشاطها و مردوديتها تجبرها على أن تكون يقظة بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **66** الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **3.000** و انحراف معياري **1.247**، هذا

ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تواجه مخاطر تهدد نشاطا يجبرها على أن تكون يقظة بدرجة متوسطة..

في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم **65** بمتوسط حسابي قدر بـ **2.972** و انحراف معياري **1.336**، هذه النتائج تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات محل الدراسة تواجه منافسة شديدة ما يجبرها على أن تكون يقظة بدرجة متوسطة.

أما فيما يخص اليقظة الداخلية فقيست من خلال الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لدراسة مؤشرات محيطها الداخلي و جاءت النتائج كما يلي:

الفقرة رقم **71** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.614** و انحراف معياري **0.651**، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، تهتم بتكنولوجيا المعلومات (و أنظمة المعلومات) كنوع من اليقظة الداخلية بدرجة كبيرة جدا

و جاءت الفقرة رقم **70** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **4.495** و انحراف معياري **0.632**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تفوق بمراقبة تكنولوجيا الإنتاج (وسائل الإنتاج داخل المؤسسة) بدرجة كبيرة جدا.

و احتلت الفقرة رقم **69** الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ **4.412** و انحراف معياري **0.772**، هذا ما يشير الى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بالاهتمام بمواردها البشرية من حيث الرضا و الولاء الوظيفي، التكوين، التوظيف كنوع من اليقظة الداخلية بدرجة كبيرة جدا

الفقرة رقم **72** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **3.660** و انحراف معياري **0.935**، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، تهتم بالتنظيم بصفة عامة من خلال مستويات الإشراف و القيادة و توزيع العمل كنوع من اليقظة الداخلية بدرجة كبيرة.

أما فيما يخص اليقظة الخارجية و الأنواع التي تمارسها المؤسسات محل الدراسة فقيست في هذه النقطة بعدة فقرات فجاءت النتائج كالآتي:

جاءت الفقرة رقم **73** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.449** و انحراف معياري **0.687**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تهتم بكل ما له صلة بالتطور التكنولوجي (ما يسمى باليقظة التكنولوجية) لكونها مؤسسات صناعية في الأساس بدرجة كبيرة جدا

و جاءت الفقرة رقم **80** في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ **4.403** و انحراف معياري **0.563**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بسمعتها و صورتها أو بالأحرى بيقظة الصورة بدرجة كبيرة جدا.

أما الفقرة رقم **74** فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **4.394** و انحراف معياري **0.652**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتابع التقدم العلمي و التقني اي تمارس اليقظة العلمية بدرجة كبيرة جدا..

و في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم **79** بمتوسط حسابي بلغ **4.275** و انحراف معياري **0.780**، هذا ما يدل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ترصد كل ما يتعلق بالجانب التشريعي و القانوني أي أنها تمارس اليقظة التشريعية و القانونية بدرجة كبيرة جدا

جاءت الفقرة رقم **77** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ **4.192** و انحراف معياري **0.673**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تولي العناية بكل ما يؤثر على علاقتها الجارية مع العملاء و الزبائن و هذا ما يسمى باليقظة التجارية و التسويقية بدرجة كبيرة .

و احتلت الفقرة رقم **75** الترتيب السادس بمتوسط حسابي بلغ **3.981** و انحراف معياري **0.757**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة ترصد محيطها التنافسي من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم (اليقظة التنافسية) بدرجة كبيرة .

أما الفقرة رقم **76** فاحتلت المرتبة **السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.853** و انحراف معياري **0.730**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتابع التطورات التي تطرأ على سلوك المستهلكين و عروض الموردين بدرجة كبيرة.

جاءت الفقرة رقم **78** في المرتبة **الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.651** و انحراف معياري **0.820**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تهتم بما يحدث في المجتمع من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالأحداث الاجتماعية و الثقافية أي تقوم **باليقظة الاجتماعية و الثقافية** بدرجة كبيرة.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الخارجية بجميع أنواعها بدرجة كبيرة ليقينها بالتأثير القوي للعوامل الخارجية على استراتيجياتها التنافسية.

و بخصوص الوسائل التي تستعملها المؤسسات محل الدراسة لمراقبة محيطها سواء الداخلي أو الخارجي فجاءت نتائج فقراته كما يلي:

جاءت الفقرة رقم **82** في المرتبة **الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.963** و انحراف معياري **0.719**، و هذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تستعمل بنوك المعلومات كوسيلة لمراقبة محيطها و جمع المعلومات بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **81** المرتبة **الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.963** و انحراف معياري **0.901**، حيث جاءت هذه النتائج للدلالة على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم محركات البحث كوسيلة لمراقبة محيطها بدرجة كبيرة .

و جاءت الفقرة رقم **83** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.770** و انحراف معياري **0.765**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم مستخرجات البيانات الداخلية بدرجة كبيرة..

و الفقرة رقم **85** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **3.073** و انحراف معياري **0.716** ، حيث تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم الأعراف الأذكىاء في عملية اليقظة بدرجة متوسطة.

و جاءت الفقرة رقم **84** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ **3.009** و انحراف معياري **0.947**، حيث تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم خرائط المعلومات كوسيلة في عملية اليقظة بدرجة متوسطة.

و احتلت الفقرة **88** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ **2.825** و انحراف معياري **0.970** ، و دلت هذه النتائج على أن المؤسسات محل الدراسة تستخدم القياس المقارن (Benchmarking) أي المقارنة مع المؤسسات الناشطة في مجالها بدرجة متوسطة.

أما الفقرة رقم **87** فاحتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ **2.752** و انحراف معياري **1.010**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تستعين بالمعلومات القياسية بدرجة متوسطة.

و من هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ للوسائل المتعارف عليها لجمع المعلومات التي تريد (كبنوك المعطيات و محركات البحث 'الانترنت'...)، و يقل اعتمادها على الوسائل القياسية (القياس المقارن و البيبليوغرافيا القياسية و خرائط المعلومات و المعلومات القياسية)، و وهذا راجع إلى عدم اطلاعها على مثل هذه الوسائل و عدم وجود الكفاءات التي تتحكم في مثل هذه الأدوات.

رابعا: تحليل نتائج المحور الرابع المتعلق بواقع إستراتيجية المؤسسة

الجدول رقم 30: نتائج تحليل المحور الرابع المتعلق بواقع إستراتيجية المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
تتأثر القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بعدة عوامل منها :			
1	1.253	2.724	89- التغيير المستمر للمحيط الخارجي، يؤدي إلى صعوبة مراقبته
2	1.436	2.256	90- ضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية
4	1.292	2.064	91- عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات
5	1.100	1.889	92- عجز في الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة الإستراتيجية
3	1.218	2.156	93- عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب
عند قيام المؤسسة بجمع المعلومات التي تهتمها فإنها عادة ما:			
7	0.585	4.009	94- تحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
5	0.645	4.137	95- تستهدف مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة
4	0.696	4.183	96- تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في هذه العملية
6	0.643	4.110	97- تختار الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة
1	0.685	4.348	98- تجدد أنظمة معلوماتها و قواعد بياناتها لمواكبة التطورات بصفة مستمرة
2	0.640	4.247	99- تحرص على بث المعلومات المناسبة للشخص المناسب
3	0.622	4.238	100- تحرص على بث المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
تلعب ثقافة المؤسسة دورا في إعداد إستراتيجيتها حيث أن:			
7	0.552	4.027	101- القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تساهم في تبني التغيير سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي
5	0.504	4.119	102- تسعى المؤسسة لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة
6	0.682	4.082	103- تهتم المؤسسة بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيتها
8	0.731	3.963	104- تعمل المؤسسة على نشر المعلومات و مشاركتها
4	0.692	4.275	105- تعمل المؤسسة على تدريب و تكوين موظفيها بصفة مستمرة
3	0.629	4.431	106- تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخدامها
2	0.712	4.440	107- تهتم المؤسسة بحماية و امن المعلومات
1	0.536	4.642	108- تحرص على امن هياكلها و ممتلكاتها المادية
	0.365	3.717	المحور الرابع ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(30) نلاحظ فروق في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و سنحاول تحليلها، حيث جاء هذا المحور لقياس المتغير المتابع "واقع إستراتيجية المؤسسة من خلال ممارسات الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة و كانت النتائج كالآتي:

ضمن أول نقطة و التي تتعلق بالعوامل التي تتأثر بها المؤسسات محل الدراسة عند اتخاذها لقراراتها الإستراتيجية ، قيست بعدة فقرات و كانت النتائج كالآتي:

جاءت الفقرة رقم 89 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.724 و انحراف معياري 1.253، هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تتأثر قراراتها الإستراتيجية بالتغير المستمر للمحيط الخارجي ما يؤدي إلى صعوبة مراقبته بدرجة متوسطة.

و احتلت الفقرة رقم 90 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.256 و انحراف معياري 1.436 ، و الذي يظهر أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة تتأثر بضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية بدرجة قليلة.

و جاءت الفقرة رقم 93 الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.156 و انحراف معياري 1.218، هذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة تتأثر قراراتها الإستراتيجية بعدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب بدرجة قليلة.

في المرتبة الرابعة، جاءت الفقرة رقم 91 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.064 و انحراف معياري 1.292، هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة يؤدي عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على قراراتها الإستراتيجية بدرجة قليلة..

الفقرة رقم **92** جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ **1.889** و انحراف معياري **1.100**، هذا ما يدل على أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة تتأثر بعجزها في

الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة الإستراتيجية بدرجة قليلة

أما فيما يخص إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة حول سيرورة المعلومات الإستراتيجية، فقد قيست بفقرات جاءت نتائجها كالتالي:

احتلت الفقرة رقم **98** الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **4.348** و انحراف معياري **0.685**، هذا ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تجدد أنظمة معلوماتها و قواعد بياناتها لمواكبة التطورات بصفة مستمرة بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة رقم **99** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **4.247** و انحراف معياري **0.640**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على بث المعلومات الإستراتيجية المناسبة للشخص المناسب بدرجة كبيرة جدا

و احتلت الفقرة رقم **100** في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ **4.238** وانحراف معياري **0.622**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على بث المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بدرجة كبيرة جدا.

أما الفقرة رقم **96** فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ **4.183** و انحراف معياري **0.696**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية بث المعلومات الاستراتيجي بدرجة كبيرة .

و في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة رقم **95** بمتوسط حسابي بلغ **4.137** و انحراف معياري **0.645**، هذا ما يدل حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستهدف مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة بدرجة كبيرة.

جاءت الفقرة رقم **97** في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ **4.110** و انحراف معياري **0.643**، و هذه النتائج تدل على أن المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة تختار الشخص المناسب لعملية الحصول على المعلومات الإستراتيجية بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة رقم **94** الترتيب السابع بمتوسط حسابي بلغ **4.009** و انحراف معياري **0.585**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب بدرجة كبيرة.

و بخصوص الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسات محل الدراسة في إعداد استراتيجياتها ، كانت النتائج كما يلي:

الفقرة رقم **108**، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ **4.642** و انحراف معياري **0.536**، و هي نتائج تدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تحرص على أمن هيكلها و ممتلكاتها المادية بدرجة كبيرة جدا.

و احتلت الفقرة رقم **107** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **4.440** و انحراف معياري **0.712**، حيث جاءت هذه النتائج للدلالة على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بحماية و أمن معلوماتها بدرجة كبيرة جدا.

و جاءت الفقرة رقم **106** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ **4.431** و انحراف معياري **0.629**، و هذا يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخداماتها لتحسين استراتيجياتها الاتصالية بدرجة كبيرة. جدا

أما المرتبة **الرابعة** فاحتلتها الفقرة رقم **105** بمتوسط حسابي بلغ **4.275** و انحراف معياري **0.692**، و هذا ما يدل حسب عينة الدراسة على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تدريب و تكوين موظفيها بصفة مستمرة بدرجة كبيرة جدا.

و احتلت الفقرة رقم **102** المرتبة **الخامسة** بمتوسط حسابي قدر بـ **4.119** و انحراف معياري **0.504**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تسعى لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة بدرجة كبيرة

و جاءت الفقرة رقم **103** في المرتبة **السادسة** بمتوسط حسابي بلغ **4.082** و انحراف معياري **0.682** ، حيث تدل هذه النتائج أن المؤسسات محل الدراسة، تهتم بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيها بدرجة كبيرة.

و احتلت الفقرة **101** المرتبة **السابعة** بمتوسط حسابي قدر بـ **4.027** و انحراف معياري **0.552** ، و دلت هذه النتائج على أن المؤسسات محل الدراسة قيمها التنظيمية السائدة داخليا تساهم في تبني التغيير، سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي بدرجة كبيرة.

أما الفقرة رقم **104** فاحتلت المرتبة **الثامنة** بمتوسط حسابي بلغ **3.963** و انحراف معياري **0.731**، و هذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة، تعمل على نشر المعلومات الإستراتيجية و مشاركتها بدرجة كبيرة.

خامسا: اختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تعود إلى

البيانات العامة:

نسعى من خلال هذه النقطة إلى اختبار الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى كل من

المتغيرات (الجنس، السن، نوع المؤسسة، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة).

1- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول

محاور الدراسة تعوز إلى متغير الجنس: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لاختبار

الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن

إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05 و النتائج

جاءت موضحة في الجدول رقم (31):

جدول رقم 31: يوضح نتائج اختبار T-TEST بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى

متغير الجنس

الرقم	عنوان المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار T	sig
01	سيرورة المعلومات داخل المؤسسة	ذكر	77	3.720	0.264	0.363	0.131
		أنثى	31	3.700	0.208		
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	ذكر	77	3.462	0.340	-1.698	0.576
		أنثى	31	3.580	0.294		
03	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	ذكر	77	3.686	0.322	-1.586	0.185
		أنثى	31	3.789	0.246		
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	ذكر	77	3.925	0.236	0.421	0.632
		أنثى	31	3.854	0.310		

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (سيرورة المعلومات داخل المؤسسة) بلغت 0.363 ، و أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.131 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

و أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (أنظمة المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات) بلغت -1.698 ، و أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.576 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير الجنس.

ما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة) بلغت -1.586، و أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.185 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير الجنس.

بينما بلغت قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (واقع إستراتيجية المؤسسة) بلغت 0.421، و أن مستوى الدلالة sig بلغ 0.626 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور

لدراسة تعزى إلى متغير نوع المؤسسة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، تعزى إلى متغير نوع المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05 والنتائج جاءت موضحة في الجدول رقم(32).

جدول رقم 32: يوضح نتائج اختبار T-Test بين أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير

نوع المؤسسة

الرقم	عنوان المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	اختبار T	Sig
01	سيرورة المعلومات داخل المؤسسة	مؤسسات كبى (GE)	01	3.636	0.573	0.754	0.423
		مؤسسات متوسطة PME	03	3.702	0.653		
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	مؤسسات كبى GE	01	3.564	0.606	1.245	0.958
		مؤسسات متوسطة PME	03	3.673	0.684		
03	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	مؤسسات كبرى GE	01	3.890	0.548	0.089	0.195
		مؤسسات متوسطة PME	03	3.895	0.590		
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	مؤسسات كبرى GE	01	3.896	0.658	0.542	0.680
		مؤسسات متوسطة PME	03	3.893	0.548		

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (سيرورة المعلومات داخل المؤسسة) بلغت **0.754** ، و ان مستوى الدلالة sig بلغ **0.423** و هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

و أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (نظم و المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات) بلغت **1.245** ، و أن مستوى الدلالة sig بلغ **0.958** و هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

كما أن قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة) بلغت **0.089** ، و أن مستوى الدلالة sig بلغ **0.195** و هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

بينما بلغت قيمة t المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (واقع إستراتيجية المؤسسة) بلغت **0.542** ، و أن مستوى الدلالة sig بلغ **0.680** و هي اكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نعزى إلى متغير نوع المؤسسة.

3 لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA One Way لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، تعزى إلى متغير السن عند مستوى الدلالة **0.05** و النتائج جاءت موضحة في الجدول رقم(33).

جدول رقم 33: يوضح نتائج اختبار ANOVA One Way بين أفراد العينة حول محاور الدراسة

تعزى إلى متغير السن

الرقم	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
01	سيرورة المعلومات داخل المؤسسة	بين المجموعات	0.172	04	0.043	0.691	0.600
		داخل المجموعات	6.476	104	0.62		
		المجموع	6.649	108			
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	بين المجموعات	0.521	04	0.130	1.206	0.313
		داخل المجموعات	11.222	104	0.108		
		المجموع	11.172	108			
03	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	بين المجموعات	0.203	04	0.051	0.533	0.712
		داخل المجموعات	9.882	104	0.095		
		المجموع	10.085	108			
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	0.402	04	0.341	0.975	0.379
		داخل المجموعات	14.040	104	0.128		
		المجموع	14.442	108			

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(33) أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (سيرورة المعلومات داخل المؤسسة) بلغت **0.691** ، و أن قيمة Sig بلغت **0.600** و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

و الملاحظ أيضا أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (أنظمة المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) بلغت **1.206** ، و أن قيمة Sig بلغت **0.313** و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

كما جاءت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة) بلغت **0.533** ، و أن قيمة Sig بلغت **0.712** و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

و قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (واقع إستراتيجية المؤسسة) بلغت **0.975** ، و أن قيمة Sig بلغت **0.379** و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير السن.

3- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة **0.05** في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA One Way لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة **0.05** و النتائج جاءت موضحة في الجدول رقم 34 .

جدول رقم 34: يوضح نتائج اختبار ANOVA One Way بين أفراد العينة حول محاور الدراسة

تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

الرقم	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
01	سيرورة المعلومات داخل المؤسسة	بين المجموعات	0.934	7	0.133	2.358	0.028
		داخل المجموعات	5.715	101	0.57		
		المجموع	6.649	108			
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	بين المجموعات	0.758	07	0.108	0.996	0.438
		داخل المجموعات	10.984	101	0.109		
		المجموع	11.742	108			
03	اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة	بين المجموعات	0.723	07	0.103	1.115	0.360
		داخل المجموعات	9.362	101	0.093		
		المجموع	10.085	108			
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	1.023	01	0.341	2.670	0.051
		بين المجموعات	13.418	107	0.128		
		المجموع	14.442	108			

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (سيرورة المعلومات داخل المؤسسة) بلغت 2.358 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.028 و هي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

و الملاحظ أيضا أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (أنظمة المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) بلغت 0.996 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.438 و هي أكبر من قيمة

مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

كما جاءت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة) بلغت 1.115، و أن قيمة Sig بلغت 0.360 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

و قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (واقع إستراتيجية المؤسسة) بلغت 2.670 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.379 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة 0.05 في آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعوز إلى متغير سنوات الخبرة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA One Way لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، المتعلقة بإشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 و النتائج جاءت موضحة في الجدول رقم(35).

جدول رقم 35: يوضح نتائج اختبار ANOVA One Way بين أفراد العينة حول محور الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الرقم	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
01	سيرورة المعلومات داخل المؤسسة	بين المجموعات	0.119	04	0.030	0.474	0.755
		داخل المجموعات	6.529	104	0.063		
		المجموع	6.649	108			
02	نظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	بين المجموعات	0.143	04	0.036	0.321	0.863
		داخل المجموعات	11.599	104	0.112		
		المجموع	11.742	108			
03	اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.262	04	0.065	0.693	0.599
		داخل المجموعات	9.823	104	0.094		
		المجموع	10.085	108			
04	واقع إستراتيجية المؤسسة	بين المجموعات	1.989	04	0.284	2.304	0.32
		بين المجموعات	12.453	104	0.123		
		المجموع	14.442	108			

المصدر من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول (سيرورة المعلومات داخل المؤسسة) بلغت 0.474 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.755 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

و الملاحظ أيضا أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثاني (أنظمة المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) بلغت 0.321 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.863 و هي أكبر من قيمة

مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

كما جاءت قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة) بلغت 0.693 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.599 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

و قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الرابع (واقع إستراتيجية المؤسسة) بلغت 2.304 ، و أن قيمة Sig بلغت 0.32 و هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين مؤسسات الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

أولاً: دراسة مقارنة للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة: لاختلاف المؤسسات محل الدراسة بين مؤسسات صغيرة و متوسطة و أخرى كبيرة، فإننا سنقوم بدراسة مقارنة بين هاذين النوعين من المؤسسات من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

1- تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول

جدول رقم 36 : تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	العبرة
1	0.460	4.764	GE	1- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المعلومات
2	0.689	3.780	PME	
1	0.475	4.794	GE	2- تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بصفة مستمرة
2	0.331	4.122	PME	
تلجأ المؤسسة كمصدر للحصول على المعلومات إلى :				
2	1.383	2.602	GE	3- وسائل الإعلام الجماهيري
1	0.536	3.634	PME	
2	0.679	1.529	GE	4- لمكاتب الاستشارية
1	0.630	3.048	PME	
2	1.214	2.044	GE	5- منظمات البحث
1	0.972	3.170	PME	
1	0.784	4.161	GE	6- مواقع الانترنت
2	0.835	3.951	PME	
2	1.175	3.147	GE	7- بنوك المعطيات
1	0.773	3.585	PME	
1	0.750	3.941	GE	8- العلاقات الشخصية
2	0.567	3.682	PME	
2	0.715	3.602	GE	9- الزبائن و العملاء و الموردين
1	0.678	3.804	PME	
2	1.170	3.058	GE	10- الملتقيات و المعارض و المؤتمرات
1	0.686	3.682	PME	
2	1.024	2.102	GE	11- العمال و المتربصون
1	0.593	3.439	PME	
2	1.514	3.058	GE	12- غرف تجار و الحرفيون
1	0.854	3.341	PME	
البحث عن المعلومات و جمعها من مسؤولية:				
1	0.765	4.161	GE	13- مدير المؤسسة
2	1.122	3.122	PME	
2	1.306	3.397	GE	14- مختص في المجال داخل المؤسسة
1	0.973	3.951	PME	

2	1.014	1.529	GE	15- مكاتب خبرة خارج المؤسسة
1	0.813	3.707	PME	
1	0.625	4.235	GE	16- كل مسئول مصلحة
2	0.757	3.975	PME	
2	0.796	2.588	GE	17- جميع العمال
1	1.077	3.195	PME	
يختار المسئول عن جمع المعلومات على أساس:				
1	0.656b	4.455	GE	18- مصدر المعلومة
2	0.667	3.829	PME	
1	0.792	4.294	GE	19- كفاءة القائم بالعملية
2	0.800	3.902	PME	
1	0.511	4.647	GE	20- أهمية المعلومة
2	0.553	4.487	PME	
1	0.519	4.617	GE	21- طبيعة المعلومة
2	0.656	4.341	PME	
بعد جمع المعلومات ، تأتي إجراءات:				
1	0.553	4.691	GE	22- التأكد من صحة ودقة المعلومات
2	0.498	4.585	PME	
2	0.630	4.073	GE	23- فرز المعلومات، تصنيفها و تحليلها
1	0.686	4.317	PME	
2	1.189	3.558	GE	24- نشرها و تبادلها للجميع داخل المؤسسة
1	0.651	4.024	PME	
2	0.642	4.220	GE	25- نشرها حسب الحاجة لها
1	0.592	4.268	PME	
لتوزيع المعلومات فإن المؤسسة تستخدم:				
1	0.903	3.926	GE	26- الوسائل الورقية
2	0.918	3.609	PME	
1	0.556	4.558	GE	27- الوسائل الالكترونية
2	0.553	4.512	PME	
2	0.758	3.808	GE	28- المقابلات الشخصية
1	0.792	3.853	PME	
1	0.658	3.882	GE	29- الاجتماعات
2	1.012	3.780	PME	
يتمركز توزيع المعلومات على مستوى:				
1	0.762	4.514	GE	30- الإدارة العامة فقط
2	0.611	4.024	PME	
1	0.501	4.323	GE	31- رؤساء الأقسام و المصالح
2	0.679	4.292	PME	
1	0.845	4.176	GE	32- حسب الحاجة
2	0.777	3.463	PME	
2	0.788	2.779	GE	33- موزعة على جميع مستويات الإدارة
1	1.018	3.634	PME	
2	0.198	3.674	GE	المحور الأول ككل
1	0.297	3.821	PME	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(36) نلاحظ فروق في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و سنحاول تحليل الإجابات بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

فالفقرتين 1 و 2 و الخاصة باهتمام المؤسسة بجمع المعلومات، بلغت متوسطاتها الحسابية درجة كبيرة جدا في المؤسسات الكبرى و المتوسطة محل الدراسة معا، حيث بلغت المتوسطات الحسابية (4.764،3.780) على التوالي بالنسبة للفقرة رقم 01 و (4.122،4.794) بالنسبة للفقرة رقم 02

و فيما يخص مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات للحصول على المعلومات تقدمت المؤسسات الكبرى محل الدراسة (GE) في الفقرات رقم (06، 08) بمتوسطات حسابية (4.161 و 3.916) و التي تشير إلى أن مواقع الانترنت والعلاقات الشخصية مصدر مهم للمعلومات بينما تقدمت المؤسسات المتوسطة محل الدراسة في الفقرات (03،04،05،07،09،10،11،12) بمتوسطات حسابية (3.634،3.048،3.170،3.585،3.804،3.682،3.439،3.341) على التوالي.

أما فيما يخص المسؤول على عملية جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة فجاء الترتيب كالتالي:

تقدمت المؤسسات الكبرى محل الدراسة في جميع الفقرات التي نقيس هذه النقطة على المؤسسات المتوسطة و جاءت المتوسطات الحسابية لتدل على الاختيارات بدرجة كبيرة جدا أما الفقرات التي تقيس المعايير التي يتم من خلالها اختيار المسؤول عن جمع المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة فجاء الترتيب كالتالي:

تقدمت المؤسسات الكبرى محل الدراسة في جميع الفقرات (18،19،20،21) بمتوسطات حسابية بدرجة كبيرة جدا ، على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كانت فقراتها تتمتع بمتوسطات حسابية مرتفعة .

هناك عدة إجراءات تأتي بعد عملية جمع المعلومات ، و لذلك صيغة عدة فقرات قياس كانت

نتائجها حسب المؤسسات كالآتي :

تقدمت المؤسسات المتوسطة في الفقرات (23،25،24) بمتوسطات حسابية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الكبرى ، إلا أن هذه الأخيرة تقدمت في الفقرة 22 بمتوسط حسابي 4.691 و انحراف معياري 0.553، لتوزيع المعلومات فان المؤسسات محل الدراسة تستخدم عدة وسائل قياس مدى الاستخدام بعدة فقرات ، و تقدمت المؤسسات الكبرى على المتوسطة في الفقرات (26،27،29) بمتوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة ، بيد أن هذه الخيرة تقدمت في الفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي بلغ 3.808 و انحراف معياري 0.785.

و بخصوص تمركز المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة ، فتقدمت المؤسسات الكبرى في الفقرات)

(30،31،32)، بالمقابل كان المتوسط الحسابي الفقرة رقم 33 مرتفع لصالح المؤسسات المتوسطة.

الجدول رقم 37: يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	
0.198	3.674	مؤسسة CAB	مؤسسة كبيرة (GE)
0.316	3.792	مؤسسة CARA	مؤسسات صغيرة و متوسطة (PME)
0.381	3.580	مؤسسة SIPA	
0.303	3.814	مؤسسة CAA	
0.297	3.821	المجموع	
0.248	3.715	العينة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ من حيث الترتيب أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الممثلة بمؤسسة (CARA , SIPA, CAA) تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ **3.821** و انحراف معياري **0.297**، و في المرتبة الثانية المؤسسات الكبرى محل الدراسة و الممثلة بمؤسسة CAB بمتوسط حسابي قدر بـ **3.674** و انحراف معياري **0.198** ، هذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

2- تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني

جدول رقم 38 : تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	العبارة
لمعالجة المعلومات تعتمد المؤسسة على :				
1	1.109	4.147	GE	34- مصلحة خاصة بهذه العملية داخل المؤسسة
2	0.611	4.024	PME	
2	0.571	1.176	GE	35- مكاتب دراسات خبيرة خارج المؤسسة
1	0.777	3.463	PME	
معالجة المعلومات داخل المؤسسة تتم من خلال:				
1	1.152	3.882	GE	36- معالجة ذاتية
2	0.773	3.585	PME	
1	0.613	4.661	GE	37- استخدام أنظمة معلومات آلية
2	0.946	3.829	PME	
2	1.087	1.838	GE	38- تستخدم برمجيات جاهزة سوقية
1	0.839	3.536	PME	
1	1.042	4.558	GE	39- تستخدم برمجيات مصممة خصيصا للمؤسسة
2	0.628	3.829	PME	
تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات، حفظها و تبادلها من خلال:				
1	0.306	4.897	GE	40- الحاسوب المكتبي
2	0.421	4.146	PME	
2	1.097	3.750	GE	41- الحاسوب النقال
1	0.809	4.463	PME	
2	1.279	3.720	GE	42- الهاتف المكتبي و الفاكس
1	0.501	4.268	PME	
2	0.854	4.044	GE	43- الهاتف الذكي
1	0.570	4.219	PME	

1	0.623	4.617	GE	44- الانترنت
2	0.628	3.829	PME	
1	0.634	4.529	GE	45- الانترنت
2	0.672	4.439	PME	
1	0.815	4.308	GE	46- الاكسترنات
2	0.000	1.00	PME	
تملك المؤسسة شبكة معلوماتية تربطها بـ				
1	0.370	4.838	GE	47- محيطها الداخلي ككل
2	0.788	4.317	PME	
1	0.797	4.426	GE	48- فروعها الخارجية
2	0.819	3.317	PME	
2	0.896	3.176	GE	49- مورديها
1	0.842	3.878	PME	
2	1.177	2.676	GE	50- موزعيها
1	0.803	3.829	PME	
2	1.222	2.617	GE	51- نقاط البيع
1	0.843	3.804	PME	
تواجه المؤسسة تهديدات و مخاطر لأمن معلوماتها تتمثل في				
2	0.121	1.014	GE	52- القرصنة
1	0.960	3.317	PME	
2	0.121	1.014	GE	53- الفيروسات
1	1.002	3.536	PME	
2	0.170	1.029	GE	54- تعديل المعلومات دون حفظها
1	0.843	3.195	PME	
2	0.121	1.014	GE	55- الاستخدام العشوائي لنظم المعلومات للغير مختصين
1	1.095	3.000	PME	
2	0.000	1.000	GE	56- انعدام برامج حماية
1	1.123	3.292	PME	
2	1.216	1.161	GE	57- عدم صيانة الأجهزة بصفة دورية
1	1.160	3.048	PME	
تهتم المؤسسة بأمن معلوماتها حيث تعمل على:				
1	0.444	4.735	GE	58- وضعها لكلمة سر على كل الأجهزة
2	0.642	4.292	PME	
1	0.649	4.397	GE	59- كلمة السر تغيير بصفة دورية
2	0.628	3.829	PME	
1	0.476	4.735	GE	60- تضع برامج حماية دورية ضد الفيروسات
2	0.749	4.292	PME	
1	0.459	4.705	GE	61- تسيير حق الوصول للمعلومات الإستراتيجية (تحديد الأشخاص)
2	0.572	3.853	PME	
1	1.090	4.220	GE	62- تشفير البيانات

2	0.838	3.561	PME	63- وضع ميثاق للاستخدامات و المسؤوليات
1	1.387	4.117	GE	
2	0.711	3.512	PME	
1	0.444	4.735	GE	64- صيانة و تطوير نظام معلوماتها
2	0.774	4.000	PME	
2	0.198	3.674	GE	المحور الثاني ككل
1	0.297	3.693	PME	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم(38) فروق في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و

سنحاول تحليل الآراء بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

و قد جاء هذا المحور لقياس كل ما يتعلق بنظم المعلومات داخل المؤسسات محل الدراسة و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بها حيث جاءت النقطة الأولى حول على ماذا تعتمد المؤسسات لمعالجة معلوماتها و كانت النتائج كالاتي:

فالفقرتين 1 و 2 و الخاصة بالمصالح التي تقوم بمعالجة المعلومات ، حيث تباينت متوسطاتها الحسابية، ففي الفقرة 34 كانت تتم المعالجة بمصلحة خاصة داخل المؤسسات بلغت المتوسطات الحسابية لمختلف المؤسسات سواء الكبرى أو المتوسطة ، درجة كبيرة إلى كبيرة جدا، بالقابل الفقرة رقم 35 كان هناك تباين كبير في المتوسطات الحسابية لصالح المؤسسات المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.436 و الانحراف المعياري 0.777 ما يعني أن هذه الأخيرة تلجأ إلى مكاتب خبيرة خارج المؤسسة لمعالجة معلوماتها بدرجة كبيرة، أما المؤسسات الكبيرة فبلغ متوسطها الحسابي 1.176 و انحراف معياري 0.571 ما يدل على أن هذه المؤسسات تلجأ إلى المكاتب الخبيرة خارج المؤسسة لمعالجة معلوماتها بدرجة قليلة جدا .

و فيما يخص أنظمة المعلومات التي تستخدمها المؤسسات لمعالجة معلوماتها تقدمت المؤسسات الكبرى (GE) في الفقرات رقم (36،37،39) بمتوسطات حسابية مرتفعة ، بينما تقدمت المؤسسات

المتوسطة محل الدراسة في الفقرات (38) بمتوسط حسابي 3.536 و انحراف معياري 0.839 ما يعني أن هذه المؤسسات تستخدم البرامج السوقية بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة و التي بلغ متوسط الحساب لديها 1.838 و انحراف معياري 1.087 أي أنها تستخدم البرامج السوقية بدرجة قليلة جدا.

أما فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالمؤسسات محل الدراسة فجاء الترتيب كالتالي:

تقدمت المؤسسات الكبرى في الفقرات (40،43،44،45،46) التي نقيس هذه النقطة على المؤسسات المتوسطة و جاءت المتوسطات الحسابية لتدل على الاختيارات بدرجة كبيرة جدا ، بينما تقدمت المؤسسات المتوسطة الفقرتين (41،42).

أما الفقرات التي تقيس الجهات التي ترتبط بالمؤسسات محل الدراسة بها من خلال شبكة معلوماتها فجاء الترتيب كالتالي:

تقدمت المؤسسات الكبرى محل الدراسة في الفقرات (47،48) بمتوسطات حسابية بدرجة كبيرة جدا ، على الرغم من أن المؤسسات الصغير و المتوسطة كانت فقراتها تتمتع بمتوسطات حسابية مرتفعة ، بالمقابل تقدمت المؤسسات المتوسطة في الفقرات (49،50،51).

هناك عدة مخاطر تهدد أمن معلومات المؤسسات محل الدراسة، و لذلك صيغة عدة فقرات لقياسها فكانت نتائجها حسب المؤسسات كالتالي:

تقدمت المؤسسات المتوسطة في جميع الفقرات (52،53،54،55،56،57) بمتوسطات حسابية مرتفعة بدرجة كبيرة مقارنة بالمؤسسات الكبرى و التي جاءت متوسطاتها الحسابية منخفضة جدا لتدل على عدم وجود تهديدات تذكر لأمن معلوماتها.

و عليه كانت هناك عدة فقرات تقيس الإجراءات الوقائية لحماية و أمن المعلومات بالمؤسسات محل الدراسة كانت نتائجها كالآتي:

تقدمت المؤسسات الكبرى (CAB) على المتوسطة في جميع الفقرات (58،59،60،61،62،63،64) بمتوسطات حسابية مرتفعة على الرغم من أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة جاءت مرتفعة أيضا.

الجدول رقم 39: يوضح مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	
0.198	3.674	مؤسسة CAB	مؤسسة كبيرة (GE)
0.419	3.646	مؤسسة CARA TOMATE	مؤسسات صغيرة و متوسطة (PME)
0.381	3.405	مؤسسة SIPA	
0.372	3.802	مؤسسة CAA	
0.297	3.693	المجموع	
0.329	3.497	العينة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ عموما من حيث الترتيب أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الممثلة بمؤسسة (CARA , SIPA , CAA) تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.693، و انحراف معياري 0.297، و في المرتبة الثانية المؤسسات الكبرى و الممثلة بمؤسسة CAB بمتوسط

حسابي قدر بـ **3.674** و انحراف معياري **0.198** ، هذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور .

3- تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث

جدول رقم 40: تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	العبارة
هناك أسباب تجبر المؤسسة على أن تكون يقظة تكمن في:				
2	0.891	2.161	GE	65- المنافسة الشديدة التي تواجهها
1	0.733	4.365	PME	
2	1.116	2.352	GE	66- المخاطر التي تهدد نشاطها
1	0.444	4.048	PME	
2	1.172	3.294	GE	67- تواجد الفرص في محيطها
1	0.630	4.048	PME	
2	1.414	3.000	GE	68- التغيرات السريعة فيه تؤثر على نشاطها و مردوديتها
1	0.943	3.902	PME	
تقوم المؤسسة بدراسة كل مؤشرات محيطها الداخلي و ذلك من خلال:				
1	0.604	4.691	GE	69- الاهتمام بمواردها البشرية من حيث الرضا و الولاء الوظيفي، التكوين، التوظيف
2	0.663	4.097	PME	
1	0.465	4.808	GE	70- مراقبة تكنولوجيا الإنتاج
2	0.411	4.073	PME	
1	0.465	4.808	GE	71- تكنولوجيا المعلومات (أنظمة المعلومات)
2	0.756	4.317	PME	
1	1.015	3.794	GE	72- التنظيم بصفة عامة من خلال مستويات الإشراف و القيادة
2	0.708	3.439	PME	
تقوم المؤسسة بمراقبة محيطها في عدة مجالات حيث أنها:				
1	0.530	4.676	GE	73- تهتم بكل ما له صلة بالتطور التكنولوجي
2	0.748	4.122	PME	
1	0.547	4.617	GE	74- تتابع التقدم العلمي و التقني
2	0.565	4.073	PME	
2	0.791	3.970	GE	75- ترصد محيطها التنافسي من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم
1	0.565	4.073	PME	

1	0.702	3.882	GE	76- تتابع التطورات التي يمكن أن تطرأ على سلوك المستهلكين و عروض الموردين
2	0.640	3.878	PME	
1	0.663	4.352	GE	77- تولي العناية بكل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع عملائها و زبائنها
2	0.547	4.000	PME	
1	0.735	3.897	GE	78- تهتم بما يحدث في المجتمع من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالأحداث الاجتماعية و الثقافية
2	0.824	3.341	PME	
1	0.585	4.514	GE	79- ترصد كل ما يتعلق بالجانب التشريعي و القانوني
2	0.842	3.878	PME	
1	0.585	4.500	GE	80- تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بسمعتها و صورتها
2	0.448	4.268	PME	
لمراقبة محيطها سواء الداخلي أو الخارجي تستعمل المؤسسة وسائل تشمل:				
2	0.961	3.970	GE	81- محركات البحث
1	0.670	4.000	PME	
1	0.727	4.088	GE	82- بنوك المعلومات
2	0.678	3.804	PME	
1	0.730	3.941	GE	83- مستخرجات البيانات الداخلية
2	0.807	3.561	PME	
1	0.607	3.250	GE	84- خرائط المعلومات
2	1.285	2.731	PME	
1	0.640	3.088	GE	85- الأعوان الأذكاء
2	0.879	3.024	PME	
1	0.480	2.911	GE	86- (Bibliométrie) ببليوغرافيا قياسية
2	1.135	2.243	PME	
1	0.685	2.911	GE	87- (Infométrie) معلومات قياسية
2	1.343	2.487	PME	
2	0.674	2.691	GE	88- القياس المقارن (Benchmarking)
1	1.405	3.024	PME	
2	0.251	3.757	GE	المحور الثالث ككل
1	0.383	3.859	PME	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(40) نلاحظ فروق في المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

و سنحاول تحليل الآراء بالترتيب التنازلي حسب المتوسط الحسابي:

وضع هذا المحور لقياس كل ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية كنظام داخل المؤسسات محل

الدراسة يربط محيطها الداخلي و الخارجي، و قيس بعد فقرات جاءت النتائج كالآتي:

كانت أول نقطة قياس حول الأسباب التي تجبر المؤسسات محل الدراسة على أن تكون يقظة

فكانت النتائج حسب ترتيب المؤسسات كما يلي:

تقدمت المؤسسات المتوسطة محل الدراسة في جميع الفقرات (65،66،67،68) بمتوسطات

حسابية مرتفعة ، ما يدل على أن المؤسسات لديها عوامل تجربها على أن تكون يقظة بدرجة كبيرة

بينما المؤسسات الكبرى (GE) كانت متوسطاتها الحسابية منخفضة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة.

و من باب اليقظة الداخلية تقوم المؤسسة بدراسة كل محيطها الداخلي ، حيث صيغت عدة فقرات

لقياس هذه المؤشرات و جاءت النتائج كالآتي:

تقدمت المؤسسات الكبرى (CAB) محل الدراسة في جميع الفقرات (69،70،71،72) بمتوسطات

حسابية مرتفعة جدا و التي جاءت على التوالي 4.808،4.691،4.4808، 3.794 ، على الرغم

من أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة كانت هي الأخرى مرتفعة نسبيا و بلغت

على التوالي حسب الفقرات 4.097، 4.073، 3.439،4.317 ، هذا ما يدل على أن المؤسسات

تقوم بدراسة مؤشرات محيطها الداخلي بدرجة كبيرة.

و في ما يخص ممارسات المؤسسات محل الدراسة لليقظة الخارجية، تم قياس أنواع اليقظة التي

تمارسها هذه المؤسسات بعدة فقرات كانت نتائجها كالآتي:

نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الكبرى خاصة بالفقرات (73، 74،

78،77،76،80) و بمتوسطات حسابية على الترتيب 4.676، 4.617، 3.970، 3.882،

4.352، 3.897، 4.514، 4.500 ، أي أن هذه لمؤسسات تهتم بكل ما له صلة بالتطور التكنولوجي و تتابع التقدم العلمي و التقني ن ترصد محيطها التنافسي من خلال اليقظة التنافسية، تمارس اليقظة الاجتماعية و التجارية و التسويقي و اليقظة التشريعية بدرجة كبيرة جدا، بينما كانت أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة محل الدراسة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة خاصة بالفقرة رقم 75 بمتوسط حسابي بلغ 4.073 و انحراف معياري 0.565 هذا ما يدل على أن هذه الأخيرة تمارس اليقظة التنافسية بدرجة كبيرة.

و لممارسة اليقظة بشتى أنواعها هناك عدة وسائل متاحة قيست بعدة فقرات كانت النتائج حسب ترتيب المؤسسات كما يلي:

من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ أن هناك تباين في المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات، حيث تباينت بين الاستخدام بدرجة كبيرة و الاستخدام بدرجة قليلة فكانت الفقرات 81 و 82 و 83 و 84 و 85 بمتوسطات حسابية على التوالي 3.970، 4.088، 3.941، 3.250، 3.088، و هي متوسطات خاصة بالمؤسسات الكبرى محل الدراسة تدل على أن هذه الأخيرة تستخدم وسائل اليقظة كمحركات البحث، بنوك المعطيات مستخرجات البيانات الداخلية، خرائط المعلومات الأعوان الأذكاء بدرجة كبيرة بينما كانت متوسطات حسابها للفقرات 86 و 87 و 88 مبينة على الترتيب 2.911، 2.911، 2.691 ، هذا ما يعني ان المؤسسات الكبرى (CAB) تستخدم بدرجة قليلة البيبليوغرافيا القياسية و المعلومات القياسية و القياس المقارن ، بالمقابل نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة كانت تماثل المؤسسات الكبرى إلا في الفقرة رقم 84 بمتوسط حسابي بلغ 2.731 و انحراف معياري 1.285 ، هذا ما يدل على أن هذه المؤسسات تستخدم خرائط المعلومات كوسيلة لليقظة بدرجة قليلة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة		
		0.251	3.757	مؤسسة CAB
رقم 41: المؤسسات بالمحور	0.362	3.850	مؤسسة CARA	مؤسسات صغيرة و متوسطة (PME)
	0.366	3.315	مؤسسة SIPA	
	0.161	3.828	مؤسسة CAA	
	0.383	3.859	المجموع	
	0.305	3.719	العينة ككل	

جدول
مقارنة
فيما يتعلق
الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(41) نلاحظ بشكل عام من حيث الترتيب أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الممثلة بمؤسسة (CARA , SIPA, CAA) تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.859 و انحراف معياري 0.383، و في المرتبة الثانية المؤسسات الكبرى و الممثلة بمؤسسة CAB بمتوسط حسابي قدر بـ 3.757 و انحراف معياري 0.251، هذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور.

4-تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع

جدول رقم 42 : تحليل نتائج مقارنة المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	العبارة
تتأثر القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بعدة عوامل منها :				
2	1.118	2.132	GE	89- التغيير المستمر للمحيط الخارجي، يؤدي إلى صعوبة مراقبته
1	0.600	3.804	PME	
2	0.926	1.352	GE	90- ضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية
1	0.652	3.780	PME	
2	0.964	1.397	GE	91- عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات
1	0.994	3.243	PME	
2	0.792	1.294	GE	92- عجز في الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة الإستراتيجية
1	0.780	2.878	PME	
2	0.905	1.529	GE	93- عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب
1	0.954	3.195	PME	

عند قيام المؤسسة بجمع المعلومات التي تهمها فإنها عادة ما:				
1	0.486	4.176	GE	94- تحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
2	0.600	3.804	PME	
1	0.519	4.382	GE	95- تستهدف مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة
2	0.600	3.804	PME	
1	0.520	4.294	GE	96- تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في هذه العملية
2	0.921	4.000	PME	
1	0.452	4.220	GE	97- تختار الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة
2	0.707	4.000	PME	
1	0.558	4.544	GE	98- تجدد أنظمة معلوماتها و قواعد بياناتها لمواكبة التطورات بصفة مستمرة
2	0.688	4.024	PME	
1	0.547	4.382	GE	99- تحرص على بث المعلومات المناسبة للشخص المناسب
2	0.757	3.975	PME	
1	0.619	4.220	GE	100- تحرص على بث المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
2	0.570	4.219	PME	
تلعب ثقافة المؤسسة دورا في إعداد إستراتيجيتها حيث أن:				
1	0.432	4.191	GE	101- القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تساهم في تبني التغيير سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي
2	0.612	3.780	PME	
1	0.455	4.176	GE	102- تسعى المؤسسة لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة
2	0.607	4.073	PME	
2	0.730	4.058	GE	103- تهتم المؤسسة بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيتها
1	0.510	4.195	PME	
2	0.717	3.808	GE	104- تعمل المؤسسة على نشر المعلومات و مشاركتها
1	0.642	4.292	PME	
1	0.606	4.426	GE	105- تعمل المؤسسة على تدريب و تكوين موظفيها بصفة مستمرة
2	0.572	4.146	PME	
1	0.506	4.661	GE	106- تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخدامها
2	0.587	4.170	PME	
1	0.501	4.676	GE	107- تهتم المؤسسة بحماية و امن المعلومات
2	0.720	4.073	PME	
1	0.496	4.691	GE	108- تحرص على امن هياكلها و ممتلكاتها المادية
2	0.593	4.561	PME	
2	0.567	3.628	GE	المحور الرابع ككل
1	0.383	3.859	PME	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

جاء هذا المحور لقياس المتغير المتابع "واقع إستراتيجية المؤسسة من خلال ممارسات الذكاء

الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة و كانت النتائج كالآتي:

ضمن أول نقطة و التي تتعلق بالعوامل التي تتأثر بها المؤسسات محل الدراسة عند اتخاذها لقراراتها الإستراتيجية، قيست بعدة فقرات و كانت النتائج كالآتي حسب ترتيب المؤسسات محل الدراسة:

من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ أن هناك تباين في المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات، حيث تباينت بين الاستخدام بدرجة كبيرة و الاستخدام بدرجة قليلة في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة محل الدراسة، حيث أن المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة خاصة بالفقرات 89 و 90 و 91 و 92 و 93 بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.804، 3.780، 3.243، 3.195، 2.878 أي أن المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة تتأثر قراراتها الإستراتيجية بالتغير المستمر للمحيط الخارجي ما يؤدي إلى صعوبة مراقبته بدرجة كبيرة، و تتأثر قراراتها أيضا بضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية، إضافة إلى عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب يؤثر سلبا على قراراتها الإستراتيجية، أضف إلى ذلك يؤدي عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات و عجزها في الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة إلى التأثير على قراراتها الإستراتيجية، بالمقابل جاءت المتوسطات الحسابية للمؤسسات الكبيرة متدنية خاصة بجميع فقرات العوامل المؤثرة على قراراتها الإستراتيجية و هي الفقرات 89 و 90 و 91 و 92 و 93 بمتوسطات حسابية على الترتيب 2.132، 1.352، 1.397، 1.294، 1.529 أي أن المؤسسات الكبرى عينة الدراسة، العوامل التالية كالتغير المستمر للمحيط الخارجي، ضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما

يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية، عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب ، عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات و عجزها في الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة ليس لها أي تأثير على قراراتها الإستراتيجي.

أما فيما يخص إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة حول سيورة المعلومات الإستراتيجية، فقد قيست بفقرات جاءت نتائجها كالتالي حسب ترتيب المؤسسات :

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الكبرى خاصة بالفقرات (94 ، 95 ، 96،97،98،99،100،101،102،103،104،105،106،107،108) و بمتوسطات حسابية على الترتيب 4.294 ، 4.382 ، 4.176 ، 4.220 ، 4.544 ، 4.382، أي أن المؤسسات عينة الدراسة تجدد أنظمة معلوماتها و قواعد بياناتها لمواكبة التطورات بصفة مستمرة ، و تحرص على بث المعلومات الإستراتيجية المناسبة للشخص المناسب و في الوقت المناسب مستخدمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في عملية بث المعلومات الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تستهدف مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة و تقوم باختيار الشخص المناسب لعملية الحصول على المعلومات الإستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب بدرجة كبيرة .

و بخصوص الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسات محل الدراسة في إعداد استراتيجياتها ، كانت النتائج كما يلي:

الملاحظ من خلال نتائج الجدول السابق ، أن أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات الكبرى خاصة بالفقرات (101،102،103،104،105،106،107،108) بمتوسطات حسابية على الترتيب 4.191 ، 4.176 ، 4058 ، 3.808 ، 4.426 ، 4.661 ، 4.676 ، 4.391 ، أي أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تحرص على أمن هيكلها و ممتلكاتها المادية و تهتم بحماية و أمن معلوماتها ، تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخداماتها لتحسين استراتيجياتها الاتصالية ، تعمل على تدريب و تكوين

موظفيها بصفة مستمرة ، تسعى لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة ، تهتم بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيها ، قيمها التنظيمية السائدة داخليا تساهم في تبني التغيير، سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي ، تعمل على نشر المعلومات الإستراتيجية و مشاركتها بدرجة تفاوتت بين الكبيرة جدا و الكبيرة و هذا ما يبين أنها تمتلك ثقافة تجديدية سواء على المستوى التكنولوجي أو على مستوى الموارد البشرية أو على مستوى استراتيجياتها الاتصالية .

أما فيما يخص أعلى المتوسطات الحسابية للمؤسسات المتوسطة خاصة بالفقرات (101،102،103،104،105،106،107،108) بمتوسطات حسابية على الترتيب 3.780، 4.073، 4.195، 4.292، 4.146، 4.170، 4.073، 4.561، أي أن المؤسسات الاقتصادية المتوسطة محل الدراسة تماثل المؤسسات الكبرى في ثقافتها من خلال حرصها على أمن هيكلها و ممتلكاتها المادية و تهتم بحماية و أمن معلوماتها ، تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخداماتها لتحسين استراتيجياتها الاتصالية ، تعمل على تدريب و تكوين موظفيها بصفة مستمرة ، تسعى لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة ، تهتم بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيها ، قيمها التنظيمية السائدة داخليا تساهم في تبني التغيير، سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي ، تعمل على نشر المعلومات الإستراتيجية و مشاركتها بدرجة تفاوتت بين الكبيرة جدا و الكبيرة و هذا ما يبين أنها تمتلك ثقافة تجديدية سواء على المستوى التكنولوجي أو على مستوى الموارد البشرية أو على مستوى استراتيجياتها الاتصالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤسسة	
0.301	3.630	مؤسسة CAB	مؤسسة كبيرة (GE)
0.362	3.850	مؤسسة CARA	مؤسسات صغيرة و متوسطة (PME)
0.567	3.628	مؤسسة SIPA	
0.376	4.072	مؤسسة CAA	
0.383	3.859	المجموع	
0.365	3.717	العينة ككل	

43: مقارنة

جدول رقم

المؤسسات فيما يتعلق بالمحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم(43) بشكل عام أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و الممثلة بمؤسسة (CARA , SIPA, CAA) تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.859 و انحراف معياري 0.383، و في المرتبة الثانية المؤسسات الكبرى و الممثلة بمؤسسة CAB بمتوسط حسابي قدر بـ 3.757 و انحراف معياري 0.251 ، هذا ما يعني أن أفراد عينة الدراسة للمؤسسات المختلفة يوافقون بصفة عامة على فقرات هذا المحور .

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لتسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير معنوي لتسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

جدول رقم 44: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية		Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.000	29.321	3.106	محور تسيير المعلومات

					بالمؤسسة محور الإستراتيجية
--	--	--	--	--	-------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي لتسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، و هو ما تؤكدته نتائج اختبار الفرضية، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت 29.321 و مستوى الدلالة sig بلغ 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

وعليه فإننا نرفض الفرضية العديمة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 . بمعنى يوجد تأثير معنوي لتسيير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

و تشير هذه النتائج إلى أهمية المعلومات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة واستراتيجياتها، و الدور الكبير الذي تلعبه في عملية صنع القرار، حيث تسهل من مهمة تحديد الأهداف الإستراتيجية و اختيار بدائل العمل الممكنة، تدعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي و هذا ما يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمعلومات و طرق تسييرها إضافة إلى أن عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب يؤثر سلبا على قراراتها الإستراتيجية .

2. اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

جدول رقم 45: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية		Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.000	47.029	4.409	محور نظم المعلومات و ت/ المعلومات و الاتصال محور الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير معنوي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، و هو ما تؤكد نتائجه اختبار الفرضية الثانية، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت 47.029 و مستوى الدلالة sig بلغ 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

و منه فإننا نرفض الفرضية العدمية H₀ و نقبل الفرضية البديلة H₁، بمعنى يوجد تأثير معنوي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الإستراتيجية الاقتصادية محل الدراسة.

فالنتائج المتحصل عليها تعبر عن الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كأداة لتوفير المعلومات الإستراتيجية و حمايتها، في ظل المنافسة الشديدة التي تواجه المؤسسات محل الدراسة، و هذا من خلال تلبية متطلباتها و استراتيجياتها التنافسية و تزويد متخذي القرار بالمعلومات الإستراتيجية التي تمكنهم من استغلالها لصياغة و إعداد إستراتيجية تنافسية تساعد على كسب ميزة تنافسية بالإضافة إلى دورها في عملية التخطيط و الرقابة و مساندة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة للقيام بوظائفها الأساسية بكفاءة و فعالية ، بحيث كلما كان نظام المعلومات متطور بالنسبة للمؤسسات انعكس ذلك على استراتيجياتها و خطط عملها، لذا

تحرص المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على أمن هيكلها و ممتلكاتها المادية و تهتم بحماية و أمن معلوماتها ، و تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخداماتها لتحسين استراتيجياتها.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد ارتباط معنوي بين ممارسات اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد ارتباط معنوي بين ممارسات اليقظة الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

جدول رقم 46: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية		Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.001	12.676	1.530	محور اليقظة الإستراتيجية محور إستراتيجية المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

ما يبينه الجدول السابق، أن هناك ارتباط معنوي لممارسات اليقظة الإستراتيجية و إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، و هو ما تؤكدته نتائج اختبار الفرضية الثالثة، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت 12.676 و مستوى الدلالة sig بلغ 0.001 و هو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

و منه فإننا نرفض الفرضية العديمة H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 , بمعنى يوجد ارتباط معنوي لممارسات اليقظة الإستراتيجية و إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

و ما يفسر نتائج الفرضية الثالثة هو كون المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تواجه تغيرات سريعة في محيطها الخارجي تؤثر على نشاطها و مردوديتها، حيث تتأثر قراراتها الإستراتيجية بهذه التغيرات ما يؤدي إلى صعوبة مراقبته بدرجة كبيرة، فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تستطيع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من الحصول على معلومات استباقية ذات قيمة مضافة تساعد في إعداد استراتيجيات فعالة تتماشى و توجهاتها و المستجدات الخارجية، فاليقظة الإستراتيجية تعبر عن أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد في صنع القرار من أجل استغلال الفرص المتاحة في محيطها و تجنب المخاطر المحتملة.

4. اختبار الفرضية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق معنوية حول ممارسات إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق معنوية حول ممارسات أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نوع المؤسسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

جدول رقم 47: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نتيجة اختبار الفرضية		Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀				
رفض	قبول	0.168	1.923	0.114	محاور الذكاء الاقتصادي
					نوع المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

تؤكد نتائج الجدول السابق أنه ليس هناك فروق معنوية لممارسات أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع المؤسسة، و هو ما تؤكدته نتائج اختبار الفرضية الرابعة، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.923 و مستوى الدلالة sig بلغ 0.168 و هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

و منه فإننا نقبل الفرضية العديمة H_0 و نرفض الفرضية البديلة H_1 ، بمعنى أنه لا توجد فروق معنوية لممارسات أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة تعزى لنوع المؤسسة.

فاختلاف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في نوع المؤسسة من حيث كونها تنتمي إلى نوعين هما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة، لا يعني أنها تختلف في التوجهات الإستراتيجية و التنافسية، فالذكاء الاقتصادي ظهر ليخدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر من المؤسسات الكبيرة، إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بنوعها لم تصل بعد إلى ذلك المستوى من الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي و ضرورة تبنيه، فبالنظر إلى ممارسة أبعاد الذكاء الاقتصادي بالمؤسسات محل الدراسة و المتمثلة في طريقة تسيير المعلومات الإستراتيجية، استخدام نظم و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اعتمادها على اليقظة الإستراتيجية، نلاحظ أن هذه الأخيرة لها نفس الممارسات بتفاوتات ضئيلة.

5- الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لإدماج الذكاء الاقتصادي على إستراتيجية المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

- **الفرضية البديلة H₁** : يوجد تأثير معنوي لإدماج الذكاء الاقتصادي على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

• **جدول رقم 48: يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية**

نتيجة اختبار الفرضية		Sig	قيمة F	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.000	17.924	1.630	محاور الذكاء الاقتصادي محور إستراتيجية المؤسسة

- المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الاستبيان و مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 48 و الخاص بنتائج اختبار الفرضية الرئيسية و الذي تؤكد نتائجه على وجود تأثير معنوي لإدماج الذكاء الاقتصادي على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت 17.924 و مستوى الدلالة sig قدر ب 0.000 و هو أقل من مستوى الدلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

و منه نقبل الفرضية العديمة H₀ و نرفض الفرضية البديلة H₁، ما يعني وجود تأثير معنوي لإدماج الذكاء الاقتصادي على إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

و ما يفسر نتائج الفرضية الرئيسية، هو إقرار المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، بتأثير إدماجها للذكاء الاقتصادي على إستراتيجياتها ضمنيا من خلال الإجابات المتحصل عليها، حيث و بالرغم من عدم امتلاكها لنظام واضح المعالم و محدد للذكاء الاقتصادي إلا أنها تمارس نشاطاته بشكل غير مباشر، من خلال الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة الإستراتيجية و وعيها بأهمية

نظم المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في هذه العملية، وممارستها لليقظة الإستراتيجية بثتى أنواعها.

فالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بصفة خاصة و الجزائرية بصفة عامة، مطالبة اليوم بإنشاء خلية للذكاء الاقتصادي كونها تعتبر رافعة لإدارة المخاطر من خلال تحديد، توصيف، وتحليل وتقييم التهديدات و المخاطر المحتملة، كما تعمل على إجراء التخطيط الاستراتيجي بتوقع ما سيكون واستباق الأحداث.

من هذا التحصيل، فإن الذكاء الاقتصادي ينعكس إدماجه على إستراتيجية المؤسسات من خلال خلق تناغم في الأنشطة والتنسيق بين الفاعلين، يتجلى ذلك في صياغة حلقات لنقل المعلومة وتوجيه الفاعلين بالمؤسسة إلى هدف موحد، بالإضافة إلى دوره في وضع استراتيجيات للضغط و التأثير، تستثمر المعلومة من خلاله لتحقيق مكاسب تنافسية، فضلاً عن الدور الفعال الذي يلعبه توفير المعلومات اللازمة و التي لها علاقة بالتأثير على التنافسية، و هي بالتالي تعتبر المادة الأولية لصياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ما يؤثر على أدائها الاستراتيجي.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يظهر من خلال كونه عامل استمرارية الأداء، من خلال تحكمه في المعارف و الخبرات عبر التخزين المحكم للمعلومات الإستراتيجية بقواعد بيانات و نظم معلومات مؤمنة و مطورة، تلعب دورا في تحسين الذاكرة التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة :

من المسلم به اليوم أن المعلومات تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، تساهم في خلق ميزة تنافسية، إذ تعتبر الأداة التي تساعد في اتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات، هذا ما يستلزم التحكم في عملية تسيير المعلومات و خلق المعارف.

و لأن المؤسسات في الوقت الحالي، تنشط في بيئة تمتاز بالاضطراب و التغيرات السريعة ، جعلها في أخذ و جذب بين الفرص المتاحة للاستغلال و التهديدات التي تتعرض لها و التي يجب تقاؤها، حيث أصبح بالأهمية أن تبحث عن السبل التي يمكن إتباعها لمراقبة هذا المحيط بتغييراته و مستجداته، انطلاقا من القدرة على الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت الملائم لاستباق التغيرات.

من هذا المنطلق يعتبر الذكاء الاقتصادي الآلية الأنجع التي تمكن المؤسسة من مجابهة تهديدات محيطها سواء الداخلي أو الخارجي و مراقبته من خلال وظيفة اليقظة الإستراتيجية، و حماية ممتلكاتها المادية و اللامادية عن طريق وظيفة الحماية، و العمل على التأثير في محيطها و الذي ينطوي تحت وظيفته الثالثة و هي وظيفة التأثير.

و باعتبار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى، تنشط في هذا المحيط المنفتح و المتذبذب و الذي يزيد من الحدة التنافسية، ما فرض عليها إتباع التوجهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لمواكبة التطورات.

و تعتبر صناعة المواد الغذائية من أهم الصناعات، و التي تلعب دور في الاكتفاء الغذائي الذاتي و التي يستلزم تضافر الجهود و التكافل الوطني للنهوض بهذه الصناعة، فالمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية الناشطة في هذا المجال سواء أكانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة، خاصة أو عامة تعيش في محيط مضطرب تؤثر فيه العوامل المادية، البشرية و المناخية....، حيث تعتبر أكثر المؤسسات المعنية بالذكاء الاقتصادي و سبل إدماجه ضمن إستراتيجياتها لتفادي تهديدات محيطها و استغلال الفرص التي يخلقها.

فمن خلال هذه الأطروحة التي عالجنا فيها إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال صناعة المصبرات الغذائية توصلنا إلى جملة من النتائج و هي :

أولاً- النتائج المستخلصة من الجزء النظري:

1- المؤسسة عبارة عن عدة أنظمة متداخلة و متفاعلة فيما بينها، لتحقيق جملة من الأهداف الثانوية للوصول إلى الهدف الأساسي، و يعتبر نظام معلومات المؤسسة من أهم النظم الفرعية ، حيث يعمل على أهم موارد المؤسسة و هي البيانات و المعلومات، يتضمن عملية تجميع، تصنيف، معالجة، تشغيل، تخزين و استرجاع البيانات و المعلومات و إرسالها إلى الجهات التي تحتاجها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- يمكن اعتبار نظام المعلومات استراتيجيا، اذا كانت مخرجاته من المعلومات المعالجة إستراتيجية، تساعد في اتخاذ القرارات التي تمنح المؤسسة القدرة على وضع إستراتيجية تنافسية.

3- المعلومات الإستراتيجية مورد أساسي للمؤسسة، يمنحها ميزة التعامل مع محيطها، و يلزم هذه الأخيرة على وضع إستراتيجية للتعامل مع هذا المورد و كيفية تعظيم الاستفادة منه.

- 4- الغاية من الحصول على المعلومات الإستراتيجية يكمن في تحديد نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية و مقابلتها بالفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، ما يمنح المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات و وضع الإستراتيجية الملائمة.
- 5- اليقظة الإستراتيجية يمكن وصفها بالنهج المعلوماتي التوقعي المستمر، تقوم على أساس ملاحظة و تحليل البيئة سوءا الداخلية أو الخارجية، من خلال تعقب المعلومات ذات الصلة بالهدف و جمعها، و تحليلها و معالجتها و تخزينها و نشرها إلى مستخدميها لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- 6- تلعب وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الدور الأبرز في نجاح كل من نظم المعلومات و اليقظة الإستراتيجية و كل ما يتعلق بسيرورة المعلومات من جمع و تحليل، معالجة، تخزين، توزيع و استرجاع.
- 7- الذكاء الاقتصادي ميكانيزم " آلية استعلاماتية " مبني على جمع ، معالجة ، تحليل و نشر المعلومات.
- 8- يمنح الذكاء الاقتصادي المؤسسات الاقتصادية القدرة على الهجوم و الدفاع في آن واحد من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و وضع البدائل الملائمة.
- 9- يمكن إضافة وظيفة رابعة إلى الوظائف الثلاث للذكاء الاقتصادي و التي تتمثل في وظائف: اليقظة، الحماية و التأثير، و هي وظيفة الاتصال.
- 10- للمورد البشري تأثير على نجاح الذكاء الاقتصادي مماثل لتأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- 11- الذكاء الاقتصادي: نظام استعلاماتي لأنه يقوم على جملة من العمليات المتعلقة بالمعلومة من حيث البحث، الجمع، التحليل، المعالجة، التخزين و التوزيع لتوقع التغيرات.

12- و هو أيضا نظام اتصالي لأنه يقوم على ربط كل الفاعلين في إطار متكامل للاتصال حول المعلومات الإستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لاتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات الهجومية أو الدفاعية.

ثانيا: النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية:

1- فيما يتعلق بضرورة المعلومات داخل المؤسسة، توصلت الدراسة إلى :

أ- المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تعي أهمية المعلومات و تأثيرها على تنافسيتها، فنقوم بتحديد احتياجاتها و جمع المعلومات بصفة مستمرة.

ب- تتنوع مصادر الحصول على المعلومات بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ، و لكن تعتبر الانترنت المصدر الأكثر استعمالا لما يوفره من الوقت و الجهد بالمقارنة مع المصادر الأخرى.

ت- تلجأ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للعلاقات الشخصية للحصول على المعلومات و هو ما يبرز دور الاتصال الشخصي في الحصول على المعلومات.

ث- عدم ثقة المؤسسات محل الدراسة بالمكاتب الخارجية للبحث عن المعلومات ، إذ تمنح مسؤولية البحث عن المعلومات و جمعها لرؤساء المصالح و المديرين بدرجة كبيرة و هذا راجع إلى كونهم على دراسة كافية باحتياجات المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية، ما يوفر المال و الوقت.

ج- يختار المسؤول على جمع المعلومات بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة حسب خصائص المعلومة المطلوب الحصول عليها من حيث المصدر و الأهمية.

ح- تستعمل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعلومات لكونها الوسيلة الأكثر توفيراً للوقت و الجهد.

خ- توزيع المعلومات مرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، هذا ما يدل على مركزية المعلومات.

د- تتأثر إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بكيفية تسير المعلومة الإستراتيجية و حمايتها، و أسلوب استغلالها.

2- فيما يتعلق بنظم المعلومات و استخدامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال توصلت

الدراسة إلى:

أ- توجد مصالح خاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وظيفتها معالجة المعلومات المجمعفة.

ب- تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على أنظمة معلومات آلية لمعالجة البيانات مستخدمة في ذلك برمجيات مصممة خصيصاً لها.

ت- تعتمد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بالأخص الانترنت و الانترنت لتبادل المعلومات و حفظها .

ث- تملك المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة شبكات معلوماتية تربطها بمحيطها الداخلي بشكل كبير و بمحيطها الخارجي بدرجة أقل.

ج- تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأمن معلوماتها بشكل كبير، تقوم بعدة ممارسات و إجراءات من أجل ذلك كوضع كلمات سر على كل الأجهزة و تغييرها بصفة دورية، وضع برامج ضد الفيروسات، تحديد الأشخاص مستعملي تلك الأجهزة، صيانة و تطوير نظم معلوماتها.

ح- يؤثر نظام المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على نوعية الإستراتيجية و كفاءتها و فعاليتها بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3- فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية للمؤسسة، توصلت الدراسة إلى:

أ- أن التغيرات السريعة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية و تواجد الفرص به، إضافة إلى التهديدات و المخاطر الذي تنتجها تلك التغيرات يجبر المؤسسات محل الدراسة على أن تكون يقظة.

ب- تمارس المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة اليقظة الداخلية، حيث تقوم بدراسة كل مؤشرات محيطها الداخلي من خلال الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، مراقبة تكنولوجيا الإنتـاج و المعلومات، و مراقبة التنظيم بصفة عامة.

ت- تمارس المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة اليقظة بشتى أنواعها و بدرجات متفاوتة، و ذلك حسب توجهات المؤسسة الإستراتيجية، حيث تهتم بمراقبة كل ماله صلة بالتطور التكنولوجي كأكثر الممارسات الخاصة باليقظة .

ث- الوسائل المستعملة في عملية مراقبة المحيط الداخلي و الخارجي على السواء، تباينت في الاستعمال فجميع المؤسسات محل الدراسة تستعمل الوسائل المعروفة كمحركات البحث و بنوك المعلومات و مستخرجات البيانات الداخلية و خرائط المعلومات و الأعوان الأذكاء، في حين جاءت الوسائل القياسية قليلة الاستخدام إلى درجة الانعدام كالبيبليوغرافيا القياسية و المعلومات القياسية و القياس المقارن، لقلة الخبرة في استعمالها و غياب هذه الوسائل في دراسات السوق في الجزائر.

4- فيما يتعلق بواقع إستراتيجية المؤسسة من منظور الذكاء الاقتصادي، توصلت

الدراسة إلى:

أ- تتأثر القرارات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بصعوبة مراقبة المحيط الذي تنشط فيه بدرجة كبيرة.

ب- تتأثر القرارات الإستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة بضعف الأنظمة المعلوماتية.

ت- عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات يؤثر على القرارات الإستراتيجية و لكن ليس بدرجة كبيرة.

ث- حتى تأخذ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة القرارات الإستراتيجية اللازمة، فإنها تضع إستراتيجية للحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و بثها للشخص المناسب في الوقت المناسب.

ج- تستهدف المؤسسات محل الدراسة مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة.

ح- تلعب ثقافة المؤسسة دور في إعداد إستراتيجيتها حيث تساهم القيم التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة في تغيير سلوك الموظفين بما يخدم مصالح المؤسسة ككل.

خ- ثقافة المشاركة بكل أشكالها للمؤسسات محل الدراسة تخلق محيط عمل محفز يساعد في تطوير المؤسسات.

د- ثقافة التجديد من حيث التجديد التكنولوجي ، التجديد في المعارف من خلال تدريب العمال و تكوينهم، ثقافة الأمن و الحماية للموارد المادية و اللامادية، تعبّر كلها عن الرؤى الإستراتيجية للمؤسسات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية.

5- فيما يتعلق بالنتيجة العامة للدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى أنه و كإشكالية لإدماج

الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اتضح لنا:

- أ- عدم الوعي بمفهوم الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية على السواء بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ب- افتقار المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لمصالح وأنظمة خاصة باليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، ما يؤدي إلى نقص السيولة في المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ت- تمارس المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبيقات الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية بصفة تلقائية غير منظمة تدرج تحت وظائف أخرى.
- ث- لا توجد فروق بين المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سواء كانت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو مؤسسات كبيرة من حيث الممارسات المتعلقة بأبعاد الذكاء الاقتصادي.
- ج- تحتاج المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى تدريب موظفيها على تطبيق وظائف الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية.
- ح- ضرورة توظيف الكفاءات البشرية المختصة في الذكاء الاقتصادي و نشر ثقافة المشاركة بالمؤسسات محل الدراسة.
- خ- العمل على تخصيص مصالح خاصة بالمعلومات و سيرورتها بدءا من جمعها مرورا بالتحليل و المعالجة والتخزين ، وصولا إلى النشر و التوزيع و الاسترجاع.
- د- حتمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لما تمنحه هذه الأخيرة من قدرة الحصول على المعلومة الإستراتيجية و الاتصال حولها.
- ذ- ضرورة خلق شراكة مع المؤسسات الناشطة في محيطها لإنشاء بنوك معلومات مشتركة تخدم الصالح العام.

المراجع

المصادر و المراجع :

1. باللغة العربية

• الكتب:

1. ابن تاج لحرمر عباس (2015): تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والتحديات، سلسلة أطروحات الدكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
2. البكري سونيا محمد (1998): نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. الجندي محمد ممتاز (1985): الصناعات الغذائية، مطبعة القاهرة.
4. الحسيني فلاح حسن عداي (2006): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، ط2.
5. الحميدي نجم عبد الله و آخرون(2005): نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
6. الخرشوم محمد مصطفى ، مرسي نبيل (1999): إدارة الأعمال (مبادئ و مهارات و وظائف)، الطبعة الثانية، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.
7. الخطيب أحمد ، زيغان خالد (2009): إدارة المعرفة و نظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان.
8. الخفاجي نعمة عباس و آخرون (2008): الفكر الاستراتيجي ، قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان .
9. الدلاهمة سليمان مصطفى (2008): أساسيات نظم المعلومات المحاسبية و تكنولوجيا المعلومات، الورق للنشر و التوزيع، عمان.
10. الدهراوي كمال الدين مصطفى، محمد سمير كمال (2002): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.

11. الدوري زكريا (2005):الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن .
12. الركابي نزار كاظم (2004):الإدارة الإستراتيجية ، العولمة و المنافسة ، دار وائل، عمان.
13. الزغبى حسن علي (2005): نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
14. السالمي علاء عبد الرزاق (1999): نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن.
15. السعيد مبروك إبراهيم(2013): المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة.
16. الشهر بلي إنعام علي توفيق (2010): أساليب قياس قيمة المعلومات: دراسات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، طرابلس.
17. الصيرفي محمد (2005): نظم المعلومات الإدارية،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
18. الطائي محمد عبد حسين آل فرج (2000): الموسوعة الكاملة في نظام المعلومات الإدارية الحاسوبية، سلسلة نظم المعلومات (3)، جامعة الموصل، العراق.
19. الظاهر نعيم إبراهيم (2009): الإدارة الإستراتيجية ، المفهوم ، الأهمية ، التحديات ، جدارا للكتاب العلمي ، الأردن .
20. العاني مزهر شعبان ، شوقي ناجي جواد (2008): العملية لإدارية و تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر و التوزيع، عمان.
21. العبد جلال (2003):إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
22. العدلوني محمد أكرم (2002): العمل المؤسسي، الطبعة الأولى ، دار بن حزم ، لبنان.

23. الغالبي طاهر محسن منصور ، إدريس وائل محمد صبحي (2007): الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن
24. المدهون موسى ، الجزراوي إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
25. المجلاد محمد عايد عامر ، أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن .
26. النجار فايز جمعة صالح (2007): نظم المعلومات الإدارية، لطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
27. الهوش أبو بكر محمود(1996): دراسات في نظم و شبكات المعلومات، دار عظمى للنشر و التوزيع، طرابلس.
28. الإدارة العامة(2001): استخدام الانترنت في المنشآت السعودية،المجلد 40ع-4،المملكة العربية السعودية،
29. أنجريس موريس ، ترجمة صحراوي بوزيد و آخرون(2004): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر.
30. برايسون جون م. .، ترجمة عبد الموجود محمد عزت (2003):التخطيط الاستراتيجي (المؤسسات العامة و غير الربحية) ، مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة الأولى ، لبنان.
31. -بن حبتور عبد العزيز صالح(2004): الإدارة الإستراتيجية: لإدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان.
32. بني حمدان خالد محمد ، إدريس وائل محمد صبحي (2007): الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، منهج معاصر ، دار اليازوري ، الاردن .
33. جريس سبرنكل ،ترجمة الطنبولي سعاد (1998): دور مجالس إدارات المنظمات غير الربحية في التخطيط الاستراتيجي ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، القاهرة
34. جلدة سليم بطرس ، عبوري منير (2006):إدارة الإبداع و الابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الاردن.
35. حسان محمد احمد (2008): نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
36. حسين احمد حسين على (2003): نظام المعلومات المحاسبية، دار الجامعة للنشرالإسكندرية، مصر .

37. حسين أحمد حسين علي (2006): نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
38. حيدر معالي فهمي (2000): نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
39. ديبونز أنتوني ، استرهورن، كرونينويز سكوت ، تعريب بدر أحمد أنور و عبد الهادي محمد فتحي (1998): علم المعلومات و التكامل المعرفي، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،
40. زيارة فهمي فريد(2010): المقدمة في تحليل و تصميم النظم، دار اليازوري، عمان، الأردن.
41. سالم محمد صالح (2002): العصر الرقمي...و ثورة المعلومات- دراسة في نظم المعلومات و تحديث المجتمع، الطبعة الأولى، عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الاجتماعية، الهرم، مصر.
42. سكران اوما (2006) : طرق البحث في الإدارة : مدخل لبناء المهارات البحثية ، تعريب إسماعيل على بسيوني دار المريخ للنشر ،الرياض.
43. سلطان إبراهيم (2000):نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري-، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 42-سلطان إبراهيم ، البكري سونيا محمد (2001):نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- 43-شاوف مالكوم ، ترجمة عبد البارئ طارق و آخرون، ادارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المكتبة الأكاديمية ، مصر.
- 44-شوقي جميل أحمد (1984): إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت.
- 45-طالب علاء فرحان ، الجنابي أميرة (2009): إدارة المعرفة: إدارة معرفة ألزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
- 46-طه طارق (2007): نظم المعلومات و الحاسبات الآلية و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 47-طيبي خضر مصباح إسماعيل (2010):أساسيات إدارة المشاريع و تكنولوجيا المعلومات، دار حامد للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الأردن.

- 48-عاطف علي(2006):المنهج المقارن مع دراسات تطبيقية، الطبعة الاولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت.
- 49-عبد الحميد محمد (2000): البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، القاهرة.
- 50- عبد الرحمان ثابت ادريس ، مرسى جمال الدين محمد (2003): الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم و نماذج تطبيقه ،الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 51- عبد الرزاق بن حبيب(2006): اقتصاد و تسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، ، الجزائر
- 52-عبد الهادي محمد فتحي (2000): المعلومات و تكنولوجيا المعلومات: على أعتاب قرن جديد، الدار العربية للكتاب، القاهرة.
- 53-عدون ناصر دادي (1998): 'اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الأولى.
- 54-عدون ناصر دادي (2009): الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر .
- 55-عطية هاشم احمد، عبد ربه محمد محمود (2002): مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية.
- 56-عمر صخري (1986)، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 57-عمر صخري (1993): اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر .
- 58-عوض محمد أحمد (2000): الإدارة الإستراتيجية و الأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 59-عيون عبد الكريم (1985): جغرافية الغذاء في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- 60-غراب كامل السيد ، حجازي فادية محمد (1999): نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
- 61-غنيم محمد(2005): التخطيط التربوي ،دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .

- 62-فراج عز الدين (1997): الصناعات الغذائية، دار الفكر العربي، دمشق.
- 63-قندليجي عامر إبراهيم ، الجنابي علاء الدين عبد القادر (2009):نظم المعلومات الإدارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
- 64-ماهر أحمد (2007): لإدارة الإستراتيجية : الدليل العملي للمديرين ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، .
- 65-مرسي جمال الدين محمد ، أبو بكر مصطفى محمود (2002) : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- 66-مرسي نبيل محمد (2003) : الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية .
- 67-مصطفى أحمد سيد (2000) : تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي ، رؤية مدير القرن الحادي و العشرون .
- 68-مكاوي حسن (1998): تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر
- 69-ميكلود رايموند ، شيل جيورج ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور (2006): دار المريخ للنشر، الرياض.
- 70-نبيل مرسي (2003):الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- 71-نجم عبود نجم (2003): إدارة الابتكار: المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- 72-هندي لطفي ، أبو عرب تروث وزير (1998): إحصاء و نظم المعلومات، جامعة القاهرة.
- 73-هيئة السوق المالية، المعلومات ومصادرها، المملكة العربية السعودية.
- 74- وهيلين توماس ، هنجر دافيد ، ترجمة: مرسي محمود عبد الحميد ، الصباغ زهير نعيم (1999): الإدارة الإستراتيجية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .
- 75-ياسين سعد غالب (2000): تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

76-يوسف محمد شوقي أحمد و آخرون (1987): نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الخامسة، كلية التجارة، القاهرة.

• الرسائل الجامعية:

77-خلفلاوي شمس ضيات، المعلومة أداة إستراتيجية في المؤسسة: دراسة من منظور الذكاء الاقتصادي لمؤسسة - فرتيال عنابة، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة،2012/ 2013.

78-درحمن هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2005.

79-فيلاي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية، الواقع و المجهودات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014.

80-ميقاويب منصف، الذكاء الاقتصادي: و دور أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة، 2010/2011.

81-وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة الأقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية و البيوتكنولوجية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة1، 2015/2016.

• المجالات:

82-أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ،مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، سبتمبر 2010.

83- بومدين يوسف، آلية اليقظة و الذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية و أحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول ك المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، الشلف، 08-09/11/2010).

84-خلفلاوي شمس ضيات، ، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد العاشر/. مارس 2013، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص.ص.225-243.

85-رحال سليمان، مقارنة لبناء الأنموذج الديناميكي لاتخاذ القرارات، مجلة دراسات المعلومات، العدد الرابع عشر، مايو 2012، ص ص. 163-188)

86-نهى الخطيب، اقتصاديات البيئة و التنمية، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، أكتوبر 2000، العدد 11، القاهرة

- أحمد صالح الهزيمية، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية بجامعة جرش الاهلية، الاردن، المجلد 25، العدد الاول، 2009.

• الملتيقيات:

87-بلعزوز بن علي و فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و واقعها في الجزائر، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

88-بودرامة مصطفى ، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة، أيام 23-26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، عمان، الاردن.

89-حوري زهية، قياس جودة الخدمات و القياس المقارن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، ماي 2011.

90- عيلالي مختار ، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول أداء المنظمات و الحكومات و تحقيق الأمن الاقتصادي، يومي 01 و 02 مارس 2016، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد طاهري، بشار، الجزائر.

91- يتير رضا": دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث و التطوير: واقعه و آفاقه في الجزائر"، دون تاريخ نشر،

II. باللغة الأجنبية:

• Livres

92-Andert Benoit (1996): les technologies de l'information et l'organisation ,Gaetin Morin, Montréal.

93-Autissier David, Délaye Valérie(2008): Mesurer la performance du système d'information, Edition d'organisation, groupe Eyrolles, Paris.

94-Balmisse Gilles (2007) : La recherche d'information en entreprise, Edition la voisier, Paris.

95- Brillman J(1996) : L'entreprise réinventée, Edition d'organisation 4^{eme} tirage, paris.

96-Besson Bernard, Poussin j.c. (2002) : L'audit de l'intelligence économique, Vuibert, Paris.

97- Bouyakoub Farouk(2000) : L'entreprise et financement bancaire, Casbah éditions, Alger.

- 98- Calme Isabelle(2003) : introduction à la gestion, Dunod, Paris.
- 99-Castenlau Jacques, Danielloic, Mettling bruno(2002):le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective),édition d'organisation ,2^{ème}édition , Paris .
- 100- Charon Jean-Luc, Sépari Sabine(2004): Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2^{ème}edition, dunod, Paris
- 101-Darbelet Michel et all(2007): l'essentiel sur le management, 5^{ème}Edition, Berti Edition, Alger.
- 102-Delbecque Eric, Fayol Jean- Renaud (2012): Intelligence économique, Vuibert, Paris.
- 103-Delmond Marie Hélène et all.(2003): Management des systèmes d'information, Dunod , Paris.
- 104-Deschamps Christophe, Moinet Nicolas (2011): La boite à outils de l'intelligenceéconomique, DUNOD, Paris,
- 105-Dominique Nanci, et all(2001): Ingénierie des systèmes d'information : Merise deuxième génération, 4^{ème} édition, Vuibert, paris.
- 106- Duncombe richard, Heeks Richard(2003) : l'information, la technologie et les petites entreprise, IICD.
- 107-Edgar Shein (1971) Psychologie et organisation, hommes et techniques, paris
- 108-Foghievini Iréne(1998): organisation et gestion de l'entreprise , aengne , paris
- 109-Garebaldi Gérard (2001): L'Analysestratégique, édition d'organisation , 3^{ème}édition, Paris.
- 110-Germak Philippe, Marca Jean- Pierre(2008): Management des systèmes d'information, 4^{ème} Edition, Foucher, France.
- 111-Gillet Michelle, Gillet Patrick(2010):SIRH système d'information des ressources humaines, Dunod, Paris.
- 112-Gordon b.et autres(1986): système d'information pour le management, volume1, édition economica, paris

- 113-Hamadouch Ahmed (1997):Méthodes et outils d'analyse stratégique, chihab , Alger .
- 114-Helfer Jean-Pierre ,Kalika Michel , Orsoni Jacques (2000):Management (Stratégie et Organisation),Vuibert,3^{ème} édition ,Paris.
- 115-Hermel Laurent (2007): maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditions afnor, 1^{ème} édition, France.
- 116-Hermel Laurent (2010): maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditions afnor, 2^{ème} édition, France.
- 117-IHEDN- AAIE (2007): groupe n°1 : Gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise
- 118-Implanter et utiliser l'intelligence économique, éditions d'organisation, paris.
- 119-Jakobiak François (1992): Exemples commentés de veille technologique, éd. D'organisation, Paris.
- 120-Jakobiak François (2001); l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, éditions d'organisation, paris.
- 121-Jakobiak François(2004): l'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'organisation, Paris.
- 122-Jakobiak François (2009): L'intelligence économique : Technique et outils, Eyrolles, Paris.
- 123-Jarniou c. Léger (2000) : Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprise, Dunod, paris.
- 124-Jofer Patrick , Koenig Gerhard (1985): Stratégie d'entreprise (Antianuel) , Economica , Paris .
- 125-Larivet Sophie (2009): Intelligence économique, Enquête dans 100 PME, 1^{ère} édition, Le Harmattan, Paris.
- 126-Lasary(2001): comptabilité analytique , Imprimer Es- Salem , Alger

127-Laudon Kenneth, Laudon Jane, Fimbel Eric (2006):Management du système d'information, 9^{eme} édition, Pearson Education, France.

128-Le Coadic Yves F. (2004): Usage et usagers de l'information, Armand colin, Paris.

129-Levet j. louis (2002) : les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises, Economica, paris.

130-MARCHESNAY Michel(1995) : Management Stratégique,Eyrolles, Paris.

131-Martinet Bruno, Marti Yves_ Michel (2001) : L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Deuxième édition, éditions d'organisation, Paris.

132-Martinet Frederik, Monteau Antoine (Avril 2008) : la mise en place d'une cellule de veille sur internet, KB Krawl.

133-Martre Henri(1994) : Rapport du groupe » intelligence économique et stratégie des entreprises », commissariat général du plan,.france.

134-Morley Chantal(2000) : Management d'un projet système d'information, 5^{eme} Edition, Dunod, paris.

135-Negro Yves (1987) : L'étude de marché, édition Vuibert, Paris.

136-Orsoni Jacques, Helfer Jean Pierre (1994) : Management stratégique ,Vuibert,2^{eme}edition , Paris.

137-Pansard Jacques (2000) : Réussir son projet système d'information, Edition d'organisation, Paris.

138-Patayron Emmanuel-Arnaud (1998) : la veille stratégique, 1^{ere} édition,, édition Economica, Paris.

139-Patayron Emmanuel-Arnaud (1994) : Le management stratégique de l'information, édition Economica, Paris.

140-Pelletier Arnaud, Cuenot Patrick (2013) : intelligence économique, mode d'emploi, Maitrisez l'information stratégique de votre entreprise, Pearson, Paris.

141-Pelletier Arnaud, Cuenot Patrick (2013): Intelligence économique, mode d'emploi : Maitriser l'information stratégique de votre entreprise, Pearson.

142-Reix Robert (2002): Système d'information et management des organisations, Vuibert, 4^{ème} Edition, paris.

143-Reix Robert (2004): Systèmes d'information et management des organisations, 5^{ème} Edition, Vuibert, Paris.

144-Reuzeau M. (1998): Economie d'entreprise: organisation -gestion stratégie d'entreprise, édition ESKA, Paris.

145-Rivière Guillaume (2013): information du système d'information, école d'ingénieur ESTIA, 2^{ème} année, cci Bayonne, pays basque.

146-Romagni Patrick, Wild Valérie(1998): l'intelligence économique au service de l'entreprise, Editions les presses du management, Paris.

147-Salles Maryse (2006): Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin, 2^{ème} Edition, Economica, Paris.

148-Sornet Jacques (2014): Systèmes d'information de gestion, l'essentiel en fiches, Dunod, Paris.

149-Stratégore (1997): politique générale de l'entreprise, dunod ,3^{ème}édition, Paris.

150- Tevenet Maurice(2003) : la culture d'entreprise, puf, paris.

150-ThietartRaymond- Alain(1986): La Stratégie d'entreprise - formation et mise en œuvre, MC Graw Hill, 2eme tirage,

151-Thietart Raymond-Alain(1993): la stratégie d'entreprise, ediscience, 2^{ème}édition.

152-Wolton Dominique(2004) : information et communication : Dix chantiers scientifiques, cultures et politiques, Hermès, paris.

- **Thèses :**

153-GUEGEN Gaël, Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur interne, Thèse doctorat sciences de gestion, université Montpellier décembre,

• **Articles et Revues :**

154-Arsac Jacques (2003): Définition de l'information, les tablettes d'Ourouk, n° 2.

155-Charlotte Fillol (2004) : Apprentissage et système- une perspective intégrée, revue française de gestion, n°149, la voisier, 2/2004.

156-conduite de la Recherche en Contrôle de Gestion, Paris ,2003.

157-Conesa Pierre (hiver, 2003-2004), L'intelligence économique et stratégique : la diplomatie d'influence au service de la guerre économique, la revue internationale et stratégique, n° 52.

158-Daniel Confland (mai 1992) : Information et compétitivité, Réalités industrielles, Eska-Annales des Mines.

159- Harbulot christian, Baumard Philippe (1997) : 1^{er} numero, Perspective Historique de l'intelligence économique ; la revue intelligence économique

160-Harbulot christian(1999) : 3^{eme} trimestre, intelligence économique et guerre de l'information, les cahiers de Mars, Revue des anciens de l'école supérieure de guerre et du collège interarmées de défense

161- Guechtouli Manelle (2014), les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique, workingpaper, IPAG business School, paris

162- Lesca Humbert (Avril 1992) : Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du puzzle Réalités industrielles, Eska-Annales des Mines.

163-Lesca Humbert (mai 1994), Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche, Economies et sociétés, série sciences de gestion, n°20,vol 5.

164-Monino Jean-Louis(2012/n°27) : l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, RRI ; France

Paquet Philippe (N°1/2006) : de l'information à la connaissance, Cahier de recherche, LOG.

165-Paturel Robert, 2008, Les dangers de l'étude de marché : proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel, (Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA), Presses de l'université du Québec, sous la direction de C. Schmitt, p.245-262.

166-Pierrette Bergeron (1995) : observation sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations, Argus, vol24, N°3.

- **Séminaires et congrès :**

167-Nicolas Varrault (1998) : Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME , 4^{ème} congrès international Francophone sur le PME , Nancy-Metz.

168-Rohrbeck René) 6-9 Juin 2007(, Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.

169-Mylène Hardy, Serge Agostinelli (Feb 2008) :La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises, Conférence SIIE (Systèmes d'information et intelligence économique) 2008, , Tunisie, Tunis : IHE, éditions, pp.249-262.

- **Guides et Manuels :**

170-ADIT (septembre 2007) : intelligence économique et PME, CRCI, Paris, Iles de France.

171-ADIT, 09/2007, Intelligence économique et PME – CRCI Paris – Ile-de-France.p.11.

172-Agence de Développement du Val de Marne(décembre 2005) : Contexte et pratiques de l'intelligence économique.

173-Bernard Nadoulek, 1^{er} trimestre(1988) : L'intelligence stratégique, Etude CPE n°100.

174-Cigref (mars 2003) : Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche, France.

175-Cigref (mars 2005) : Intelligence économique appliqué à la direction des systèmes d'information Démarche et fiches pratiques, France.

176-Denis Meingan, Isabelle Lebo(2004) : Maitriser la veille pour préparer l'intelligence économique, knowledge consult : Mobiliser les connaissances pour développer la performance.

177-Guide de l'intelligence économique au service des TPE-PME,CPCAF.

178-Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique, MEIE, France.

179- Gloaguen Philippe et all(2012) : le guide du routard : le guide de l'intelligence économique, l'Hachette

180-Gozim Sid Ahmed, Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, Université de Sciences Sociales Capitole Toulouse 1.

181-Intelligence économique,, guide pour débutants ,

182-le décret exécutif N° : 101 /08 issu au JORADP ; N°: 37 ; correspondent au 12/06/2008.

Le guide pratique du chef d'entreprise face au risque numérique, 24 mars 2004.

182-les enjeux de l'intelligence économique,Directe, Pays de la Loire.

183-LESCA, Humbert (1997) : Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, **ADBS.**

184-Longeon Robert, Archimbaut Jean-luc (1999) : Guide de la sécurité des systèmes d'information : à l'usage des directeurs, CNRS.

185-manuel de formation en intelligence économique en Algérie; (2010) ; Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective ; Ministère de développement industriel et de la Promotion de l'Investissement ; document de référence.

186-Meddah Nacer, Une démarche d'intelligence économique, Préfet de la région Lorraine

187-MEDEF (11/2006) : L'intelligence économique : guide pratique pour les PME, Paris.

188-Sécurité des systèmes d'information : Guide pratique à l'usage des dirigeants, Janvier 2010 ; ENE.

• **WEBOGRAPHIE :**

189-Bugeat Arnaud, L'apport de l'information au sein de l'entreprise. http://shiva.ista.univ_angers.fr/bugeat/accueil.htm.

190-.De la dématérialisation à l'intelligence économique, www.bestpractices-si.fr

191-Antoine said,(2006/4) :,n°173 ,Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise ,vie et sciences économiques «ANDESE » ,p17 <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2006-4.htm>

192-CIGREF(3/2003) : Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche. www.cigref.fr

193-Denis Meingan, Isabelle Lebo, septembre 2004, Maitriser la veille pour préparer l'intelligence économique, Knowledgeconsult. : Mobiliser les connaissances pour développer la performance. www.Knowledgeconsult.com

194-Guide des bonnes pratiques en IE, Préfecture de la région franche- comté, 2008//pole de compétitive EMC 2 : positionnement des outils de l'IE sue les étapes décisives de l'innovation. www.pole-emx2.fr/document/fr/données-clés/200911_fiches.outils-intelligence_econo.pdf. Vu le 10/11/2014

195-ICOMTEC Poitiers : <http://icomtec.univ-poitiers.fr>

1936-Mohamed Jaouad El Qasmi, le management par processus & la veille strategique, maroc. <http://isdsm.univ-tln.fr>

197-Nadjoua Bouaka (2004) : Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide _a la décision dans un contexte d'intelligence économique. Domain stic.inge. Université Nancy II, French.(<http://tel.archive-ouvertes.fr/tel-00010621>)

198-Philippe Clerc, Intelligence économique : Quebec, Royaume-Uni, Suède, France, cultures et pratique comparées, AFDIE. www.infoguerre.com

199-www.larousse.fr/dictionnaires/français

200-www.arab-co.uk/human-resources-management-enc/60628-impact-of-201-knowledge-in-human-resources-management.html

201-www.eslsca.fr

202-www.gael.pla

200-www.pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr

الملاحق

ملحق رقم 01

السيد(ة) الفاضل(ة)

تحية طيبة و بعد،

تنشط مؤسستكم كباقي المؤسسات في محيط يمتاز بالتغيرات المتسارعة و المستمرة، مما يشكل خطرا على نشاطها و حياتها بصفة عامة، أضحت فيه المعلومة أساس الميزة التنافسية، لذا فهي اليوم مجبرة على مراقبة محيطها بانتظام، قصد التنبؤ بالتطورات المستقبلية سواء كانت فرص أو تهديدات، من خلال جمع ثم تحليل و استغلال المعلومات. و هنا يظهر الذكاء الاقتصادي كحل أمثل لها فهو في المجمل يهتم بكل ما يحدث في الأسواق سواء الداخلية منها أو الخارجية، و اعتباره كنظام متكامل يشمل مجمل التقنيات والكفاءات البشرية، يسمح بالوصول إلى المعلومات الصحيحة و الدقيقة في الوقت المناسب بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، والتمكن من سبق المنافسين وتطوير أساليب عمل جديدة، منتج جديد، الاستثمار في أسواق جديدة في الوقت المناسب، يمكنها من اكتساب وضعيات تنافسية قوية إزاء المنافسة الشديدة و المتزايدة. هذا ما يجعل إدماج الذكاء الاقتصادي ضرورة ضمن استراتيجيات المؤسسة.

ضمن هذا الإطار تسعى الباحثة لدراسة موضوع (إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بالجزائر) و هذا بمساعدتكم من خلال تفضلكم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان دون استثناء بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم و مناسباً لوضعية مؤسستكم و ما يخدمها، حيث أن إجابتكم و آرائكم هامة و مفيدة و تشكل إضافة نوعية للبحث، و نلفت عنايتكم إلى أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها، ستعامل بسرية مطلقة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر، التقدير و الاحترام

الباحثة شابي سناء

قسم علوم الإعلام و الاتصال

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

جامعة باجي مختار - عنابة -

المحور الأول: معلومات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- أقل من 30 سنة
- من 31 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى الدراسي (المؤهل العلمي):
- أقل من البكالوريا
- شهادة DEUA
- مهندس
- ماجستير
- التخصّص الدراسي:
- 4- سنوات الخبرة:
- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة
- 5- مؤسسة العمل:

اجب بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الثاني: سيرورة المعلومة داخل المؤسسة (جمع، معالجة، حماية و توزيع)					
الرقم	العبارة	درجة قليلة جدا	درجة قليلة	متوسطة	درجة كبيرة
01	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من المعلومات				
02	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات بصفة مستمرة				

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تلجأ المؤسسة كمصدر للحصول على المعلومات إلى :
					03 وسائل الإعلام الجماهيري
					04 المكاتب الاستشارية
					05 منظمات البحث
					06 مواقع الانترنت
					07 بنوك المعطيات
					08 العلاقات الشخصية
					09 الزبائن و العملاء و الموردين
					10 الملتقيات و المعارض و المؤتمرات
					11 العمال و المتربصون
					12 غرف تجار و الحرفيون
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	البحث عن المعلومات و جمعها من مسؤولية:
					13 مدير المؤسسة
					14 مختص في المجال داخل المؤسسة
					15 مكاتب خبرة خارج المؤسسة
					16 كل مسئول مصلحة
					17 جميع العمال
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	يختار المسئول عن جمع المعلومات على أساس:
					18 مصدر المعلومة
					19 كفاءة القائم بالعملية
					20 أهمية المعلومة
					21 طبيعة المعلومة
					بعد جمع المعلومات ، تأتي إجراءات:
					22 التأكد من صحة و دقة المعلومات
					23 فرز المعلومات، تصنيفها و تحليلها
					24 نشرها و تبادلها للجميع داخل المؤسسة
					25 نشرها حسب الحاجة لها

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	لتوزيع المعلومات فإن المؤسسة تستخدم:
					26 الوسائل الورقية
					27 الوسائل الالكترونية
					28 المقابلات الشخصية
					29 الاجتماعات
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	يتمركز توزيع المعلومات على مستوى:
					30 الإدارة العامة فقط
					31 رؤساء الأقسام و المصالح
					32 حسب الحاجة
					33 موزعة على جميع مستويات الإدارة
المحور الثالث: نظام المعلومات و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	لمعالجة المعلومات تعتمد المؤسسة على :
					34 مصلحة خاصة بهذه العملية داخل المؤسسة
					35 الاعتماد على مكاتب دراسات خبيرة خارج المؤسسة
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	معالجة المعلومات داخل المؤسسة تتم من خلال:
					36 معالجة ذاتية
					37 استخدام أنظمة معلومات آلية
					38 تستخدم برمجيات جاهزة سوقية
					39 تستخدم برمجيات مصممة خصيصا للمؤسسة
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات، حفظها و تبادلها من خلال:
					40 الحاسوب المكتبي
					41 الحاسوب النقال
					42 الهاتف المكتبي و الفاكس

					الهاتف الذكي	43
					الانترانت	44
					الانترنت	45
					الاكسترانت	46
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	تملك المؤسسة شبكة معلوماتية تربطها بـ:	
					محيطها الداخلي ككل	47
					فروعها الخارجية	48
					مورديها	49
					موزعيها	50
					نقاط البيع	51
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	تواجه المؤسسة تهديدات و مخاطر لأمن معلوماتها تتمثل في	
					القرصنة	52
					الفيروسات	53
					تعديل المعلومات دون حفظها	54
					الاستخدام العشوائي لنظم المعلومات للغير مختصين	55
					انعدام برامج حماية	56
					عدم صيانة الأجهزة بصفة دورية	57
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	تهتم المؤسسة بأمن معلوماتها حيث تعمل على:	
					وضعها لكلمة سر على كل الأجهزة	58
					كلمة السر تغير بصفة دورية	59
					تضع برامج حماية دورية ضد الفيروسات	60
					تسيير حق الوصول للمعلومات الإستراتيجية (تحديد الأشخاص)	61
					تشفير البيانات	62
					وضع ميثاق للاستخدامات و المسؤوليات	63
					صيانة و تطوير نظام معلوماتها	64

المحور الرابع: اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	هناك أسباب تجبر المؤسسة على أن تكون يقظة تكمن في:
					64 المنافسة الشديدة التي تواجهها
					65 المخاطر التي تهدد نشاطها
					66 تواجد الفرص في محيطها
					66 التغييرات السريعة فيه تؤثر على نشاطها و مردوديتها
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تقوم المؤسسة بدراسة كل مؤشرات محيطها الداخلي و ذلك من خلال:
					67 الاهتمام بمواردها البشرية من حيث الرضا و الولاء الوظيفي، التكوين، التوظيف
					68 مراقبة تكنولوجيا الإنتاج
					69 تكنولوجيا المعلومات (أنظمة المعلومات)
					70 التنظيم بصفة عامة من خلال مستويات الإشراف و القيادة
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تقوم المؤسسة بمراقبة محيطها في عدة مجالات حيث أنها:
					71 تهتم بكل ما له صلة بالتطور التكنولوجي
					72 تتابع التقدم العلمي و التقني
					73 ترصد محيطها التنافسي من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف لديهم
					74 تتابع التطورات التي يمكن أن تطرأ على سلوك المستهلكين و عروض الموردين
					75 تولي العناية بكل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع عملائها و زبائنها
					76 تهتم بما يحدث في المجتمع من خلال تجميع المعلومات الخاصة بالأحداث الاجتماعية و الثقافية
					77 ترصد كل ما يتعلق بالجانب التشريعي و القانوني
					78 تهتم بجمع المعلومات المتعلقة بسمعتها و صورتها
درجة	درجة	متوسطة	درجة	درجة	لمراقبة محيطها سواء الداخلي أو الخارجي تستعمل

المؤسسة وسائل تشمل:		قليلة جدا	قليلة	كبيرة	كبيرة جدا
79	محركات البحث				
80	بنوك المعلومات				
81	مستخرجات البيانات الداخلية (datawarehouse)				
82	خرائط المعلومات				
83	الأعوان الأنكياء				
84	ببليوغرافيا قياسية (Bibliometrie)				
85	معلومات قياسية (Infométrie)				
المحور الخامس: إستراتيجية المؤسسة من منظور الذكاء الاقتصادي					
تتأثر القرارات الإستراتيجية للمؤسسة بعدة عوامل منها :		درجة قليلة جدا	درجة قليلة	متوسطة	درجة كبيرة
87	التغير المستمر للمحيط الخارجي، يؤدي إلى صعوبة مراقبته				
88	ضعف أنظمة معلوماتها مقارنة بما يجب أن يكون للحصول على المعلومة الإستراتيجية				
89	عدم استخدامها لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات				
90	عجز في الكفاءات البشرية المعنية بالإدارة الإستراتيجية				
91	عدم الحصول على المعلومة الواضحة في الوقت المناسب				
عند قيام المؤسسة بجمع المعلومات التي تهمها فإنها عادة ما:		درجة قليلة جدا	درجة قليلة	متوسطة	درجة كبيرة
92	تحصل على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب				
93	تستهدف مصادر المعلومات الضرورية و المفيدة				
94	تستخدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في هذه العملية				
95	تختار الشخص المناسب للقيام بهذه المهمة				

					تجدد أنظمة معلوماتها و قواعد بياناتها لمواكبة التطورات بصفة مستمرة	96
					تحرص على بث المعلومات المناسبة للشخص المناسب	97
					تحرص على بث المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	98
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا	تلعب ثقافة المؤسسة دورا في عملية إدماج الذكاء الاقتصادي حيث أن:	
					القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تساهم في تبني التغيير سواء على المستوى السلوكي أو التنظيمي	100
					تسعى المؤسسة لخلق محيط عمل محفز تسوده ثقافة المشاركة	101
					تهتم المؤسسة بمشاركة موظفيها لأهدافها و تبنيها	102
					تعمل المؤسسة على نشر المعلومات و مشاركتها	103
					تعمل المؤسسة على تدريب و تكوين موظفيها بصفة مستمرة	104
					تتابع تطور تكنولوجيا المعلومات و استخدامها	105
					تهتم المؤسسة بحماية و امن المعلومات	106
					تحرص على امن هياكلها و ممتلكاتها المادية	107

شكرا على حسن الاهتمام التعاون

ملحق رقم 02

دليل مقابلة

مع السيد:.....المنصب:.....

المؤسسة:.....

التاريخ:.....الساعة:..... من إلى

بعد التحية،

بداية نشكركم على منحنا من وقتكم لإجراء هذه المقابلة و طرح بعض الأسئلة التي و من خلال الإجابة عنها و توضيحها ، ستساعدنا في موضوع دراستنا و المعنون بـ: " إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر - دراسة لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية" و بعد إذنكم طبعاً سنبدأ المقابلة.

- بداية، هل تفضلون بإعطائنا لمحة عن نشأة مؤسستكم؟

- كما تعلمون، لأن لكل مؤسسة مهما اختلف نشاطها غايات و أهداف ، ما هي غاياتكم و فيما تتمثل أهدافكم ؟

- مجال نشاطكم يمتاز بكثرة المنافسين ما يعني سوق نشط، ما هي منتجاتكم التي تواجهون بها منافسيكم و كيف تقدرتون حصتكم في السوق؟

- كل مؤسسة تسعى إلى مواكبة المعايير الدولية في الإنتاج ، فهل تملكون شهادة الايزو؟

- رجوعاً إلى موضوع بحثنا و المتعلق بـ إشكالية إدماج الذكاء الاقتصادي ضمن إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر - دراسة لعينة من مؤسسات صناعة المصبرات الغذائية"، ماذا يعني لكم مصطلحات : الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية؟

- هل تقومون بمراقبة محيطكم؟ و ما هي أنواع المراقبة التي تقومون بها؟ هل هي :

• مراقبة المنافسين.

• مراقبة التطورات التكنولوجية (آلات التشغيل، تكنولوجيا المعلومات).

• التشريعات و القوانين.

• معايير الجودة.

- صورتم الذهنية.
- أخرى تذكر.....
- ما هي مصادر معلوماتكم؟
- كيف تقومون بمعالجة و حفظ معلوماتكم الإستراتيجية؟
- هل لديكم نظام معلومات خاص بالمؤسسة؟
- في إطار تحسين كفاءة أداء عمالكم، هل تقوم مؤسستكم بتكوين عمالها؟
- هل تقوم مؤسستكم بمشاركة عمالها و أخذ آرائهم بعين الاعتبار؟
- ما هي العوائق و التهديدات التي تواجه مؤسستكم؟

في الأخير نشكركم على وقتكم الذي منحتمونا إياه.

Certificat
d'enregistrement

MOODY
M
CERTIFICATION FRANCE
Certificate
of registration

Le système qualité de la société
This is to certify that the Quality Management Systems of

Conserverie des Aurès

Domaine Daghoussa - Besbes
36000 WILAYA D'EL-TARF
ALGERIE

a été audité et approuvé conforme à la norme
have been assessed and registered against the following quality assurance standards
ISO 9001, version 2000

PORTÉE DE LA CERTIFICATION / CERTIFICATION SCOPE :

Transformation et conditionnement de produits agricoles et dérivés (tomates, harissa, confitures et jus de fruits et légumes).

Transformation and conditioning of agricultural products and derivatives (tomatoes, hot sauce, jam and juices of fruits and vegetables).

NUMÉRO D'ENREGISTREMENT / CERTIFICATE NUMBER : 200109304

DATE DE LA DELIVRANCE : 24 septembre 2001 DATE DE FIN DE VALIDITÉ : 23 septembre 2004

Monsieur Léon VERTANESSIAN
Président du comité de direction

Monsieur Georges ABI RACHED
Président-directeur général AOQC MOODY FRANCE

(Signature)

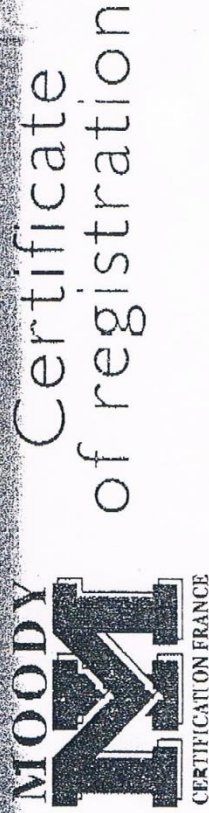
ملحق رقم 03

cofrac



CERTIFICATION
D'ENTREPRISES
& DE PERSONNELS
Accréditation
N°4 - 01/19/98

Certificat d'enregistrement



Certificate of registration

ملحق رقم 04

Le système qualité de la société
This is to certify that the Quality Management Systems of

Conserverie des Aurès

Domaine Dagnoussa - Besbes
36000 WILLYA d'EL-TARF
ALGERIE

a été audité et approuvé conforme à la norme
have been assessed and registered against the following quality assurance standards

ISO 9001 version 2000

PORTÉE DE LA CERTIFICATION / CERTIFICATION SCOPE :

Transformation et production des produits agricoles et dérivés

Transformation and production of the agricultural produce and derived

NUMÉRO D'ENREGISTREMENT / CERTIFICATE NUMBER : 200109304

DATE DE LA DELIVRANCE : 15 Juillet 2004 DATE DE FIN DE VALIDITÉ : 14 Juillet 2007

Monsieur Georges ABI RACHED
Président-directeur général MOODY CERTIFICATION FRANCE

Monsieur Léon VERRIANNESSTAN
Président du comité de direction



ملحق رقم 05

SARL C.A.A
CONSERVERIE DES AURES

CONTRAT D'ASSISTANCE RELATIF
A LA REALISATION DU DIAGNOSTIC
STRATEGIQUE GLOBAL ET PLAN DE MISE A
NIVEAU DE LA CONSERVERIE DES AURES

Cabinet ACG

Siège social : Cité Lavigerie Bat B 10 n° 195 Mohammedia Alger
Tél/fax : 021 53 09 83 / 021 53 96 98

CONSERVERIE DES AURÈS ANNABA

PLANIFICATION STRATEGIQUE

BUDGET 2001

ملحق رقم 06

**COLLECTE DES DONNEES POUR LA CAMPAGNE
TRANSFORMATION TOMATE 2001**

Suite aux informations recueillies auprès de l'association des conserveurs de tomate et les réseaux de distribution de DCT, il ressort que les stocks de DCT actuels avoisinent les 25000 Tonnes.

La consommation mensuelle moyenne en Algérie dans la période allant du mois d'Avril au mois d'Août étant de 4000 Tonnes, nous prévoyons un stock de DCT de la production 2000 de 5000 T en fin de campagne 2001.

Selon les estimations établies par la Chambre Nationale de l'Agriculture, les surfaces plantées en tomate industrielle pour la campagne 2001 sont de l'ordre de 16000H. En tablant sur des rendements de 16T/H, il faut s'attendre à une production d'environ 50000T de DCT.

En ce qui concerne la C.A.A. et les demandes des cartes d'agriculteurs reçues en date du 15 avril 2001, nos fournisseurs ont planté environ 3000H. en minimisant les rendements, on s'attend à recevoir environ 50000T de tomate fraîche, ce qui représente approximativement 10000 T de DCT tous formats confondus.

الأسد LE LION

CONSERVERIE DES AURES
ANNABA

مصبرات الأوراس عنابة



Certifié ISO 9001-2000



**SAVEURS D'HIER
QUALITE D'AUJOURD'HUI**



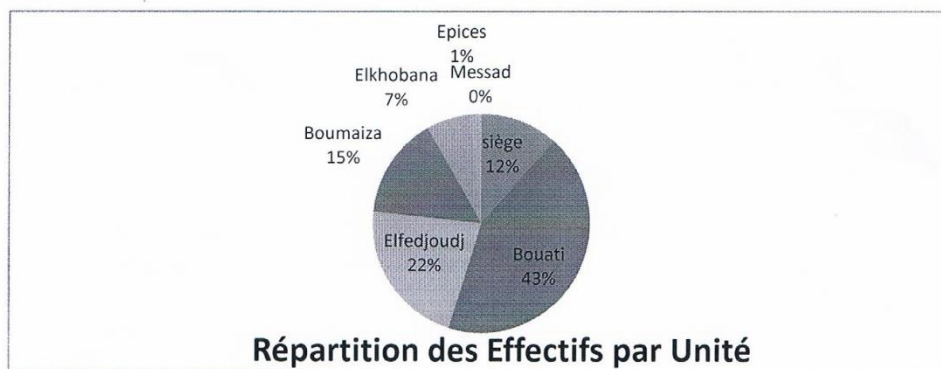
Siège social: Domaine Daghoussa 36000 BESBES - Wilaya de Taf (Algérie)
Tél : (00 213) 038 68 91 22 - Fax : (00 213) 038 68 80 34

1. Introduction : le présent bilan est une consolidation des déférentes données réceptionnées des unités de la *Conserverie Amor Benamor*.

2. L'effectif :

	Siege	Bouati	Elfedjoudj	Boumaiza	ElKhobana	Epices	Messad	ABB
Janvier	//	449	178	112	54	15	2	6
Février	//	446	178	121	53	15	2	9
Mars	94	352	178	122	53	12	2	13

Total d'effectifs au 31/03/2017 : 826.



Répartition des sexes.

	Siege	Bouati	Elfedjoudj	Boumaiza	ElKhobana	Epices	Messad	ABB	T
Hommes	79	341	169	110	53	10	2	13	764
Femme	15	11	9	12	0	2	0	0	49
Total	94	352	178	122	53	12	2	13	826



ملحق رقم 08

Société Industrielle de Produits Alimentaires

ANNABA, Le :

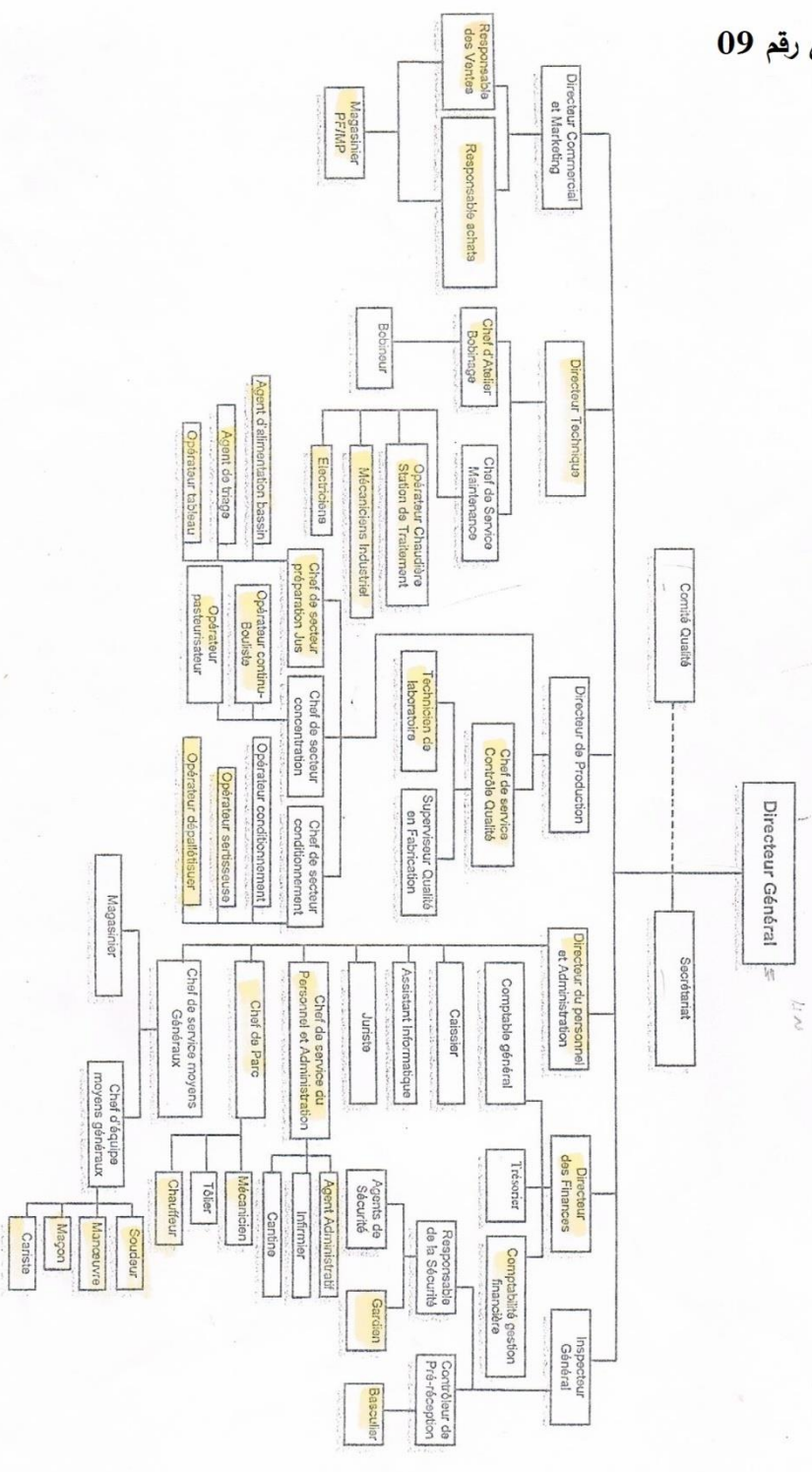
FICHE TECHNIQUE

- *Dénomination Sociale :** Société Industrielle de Produits Alimentaire « **SIPA** »
- *Forme Juridique :** SARL
- *Création de l'entreprise :** 1965
- *Nationalité :** ALGERIENNE
- *Siège Social :** 8eme Km Route de Constantine 23000 / B.PN° 178 ANNABA
- *Activité :** Transformation de Produits Alimentaires
- *Capital :** 64 945 800 DA
- *Effectif :** 150..Salariés dont 60.. permanents
- *Nombre de Fellahs :** 105..Fournisseurs
- *Nombre de clients :** ...56..Clients
- *Nombre de point de vente :**
- *Gérant :** Mr BENAMARA Youcef & Mr FRIDJAT Walid
- **Superficie de l'usine :** 2 HA, Dont 70% Couverte.

1968

Organigramme Conserverie des Aures Annaba

ملحق رقم 09



Révision : 2

15/04/2001

Approuvé par : H.N

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



جامعة باجي مختار عنابة

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences de l'information et de la communication

Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en sciences de l'information et de la communication

**Problématique de l'intégration de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise économique en Algérie
- Etude d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires-**

Spécialité : Communication et stratégies d'innovation

Par :

Sana CHABI

Directeur de thèse :Hocine ZAOUI M.C. A École supérieure des sciences de gestion Annaba

Devant le Jury

D. Slimane RAHAL Professeur Président Université BADJI Mokhtar- Annaba

D. Hocine ZAOUI M.C.A Rapporteur ESSG Annaba

D.Wahida SAADI Professeur Membre Université BADJI Mokhtar- Annaba

D.Rabeh NEMAMCHA M.C.A Membre Université 08 Mai 1945- Guelma

D.Ch. D. KHALFALLAOUI M.C.A Membre Université BADJI Mokhtar Annaba

Année universitaire 2017-2018