

## تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق أهداف منظمات الأعمال

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

أ.د. مخولفي عبد السلام

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر  
ma\_abdessalem@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/09/13

أ. بن سعدي زينب

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر  
hambechar@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2018/06/25

## الملخص:

الذكاء الاقتصادي كما يتفق عليه العديد من الباحثين هو مجموع الأعمال المرتبطة بالبحث، المعالجة والنشر؛ بغرض الاستغلال للمعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة عن طريق مصادر مختلفة كالكتب والأبحاث العلمية والانترنت ومن تم تحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، لذا لا بد من تفعيل دوره؛
  - يعتبر الذكاء الاقتصادي كاستثمار بالنسبة لمنظمات الأعمال، لذا يجب قياس العائد على تكاليفه؛
  - يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها منها: تحليل مساهمة الذكاء الاقتصادي في سيورة تحقيق أهداف منظمات الأعمال، قياس العائد على الاستثمار، الارتباط والأثر الموجودين بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال.
- الكلمات المفتاحية: أهداف منظمات الأعمال، تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي، ذكاء اقتصادي، معلومة مفيدة، منظمات الأعمال.

**Abstract:**

Economic intelligence as agreed upon by many researchers is the sum of the work associated with research, processing and publishing; for the purpose of exploiting the useful information for economic agents. The aim of this study was to identify the methods of evaluating the activity of economic intelligence in business organizations in the context of achieving their objectives. To achieve the goal of the study, the researchers collected the necessary data through different sources such as books, scientific researches, Internet and then analyzed them. The study concluded a number of results:

- Economic intelligence contributes to the achievement of the objectives of business organizations, so that its role must be activated;
- Economic intelligence as an investment for business organizations so that its of return on costs must be measured;
- There are many ways in which the economic intelligence activity can be assessed for business organizations in the context of achieving their objectives: Analysis of the contribution of economic intelligence in the process of achieving the goals of business organizations, measuring the return on investment, the correlation and impact between the costs of economic intelligence and the results of business organizations.

**Key Words:** Objectives of business organizations, assessment of economic intelligence activity, economic intelligence, useful information, business organizations.

**JEL Classification:** C1, M1.

## المقدمة:

إن أهداف منظمات الأعمال قد تطورت بتطور البيئة، فقد كانت أهدافها في السابق تتمثل في تقليل تكاليف الإنتاج، في بيئة بسيطة، ولكن مع تعقد بيئة الأعمال وعولمة الأسواق أصبح لزاما على المنظمات العمل على تطوير أهداف تستطيع من خلالها التعايش مع بيئتها، لذا طورت مجموعة من الوسائل التي تمكنها من الاطلاع على مجريات هذه البيئة، بل واستباق أحداثها. ومن بين هذه الوسائل نجد الذكاء الاقتصادي الذي يتكون من ثلاثة عناصر هي اليقظة الحماية والتأثير.

وكغيره من أنشطة المنظمة لا بد لمسيرها من وسائل لتقييمه، إذ لا يمكن أن نقوم بنشاط دون معرفة ما يضيفه للمنظمة، وفي هذا الصدد اقترح العديد من الباحثين مجموعة من الوسائل التي يرونها مناسبة لعملية التقييم.

على هذا الأساس تتشكل لدينا الإشكالية الآتية: ما هي الأساليب التي نستطيع بواسطتها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيقها لأهدافها؟

وعلى إثر هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بكل من أهداف منظمات الأعمال وذكائها الاقتصادي؟
- كيف يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال؟
- ما هي الأساليب التي نستطيع بواسطتها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال في سياق تحقيقها أهدافها؟

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كونها:

- بالرغم من وجود العديد من الدراسات باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي، إلا أننا، و من خلال ما توفر لدينا من مراجع، لم نجد دراسة باللغة العربية تناولت هذا الموضوع، وبالتالي فهو إثراء للمكتبة العربية.

- لفت انتباه المسيرين إلى أهمية التقييم بصورة عامة وتقييم الذكاء الاقتصادي بصفة خاصة.

منهج الدراسة: وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من الذكاء الاقتصادي وأهداف منظمات الأعمال والمنهج التحليلي لتقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال.

خطة الدراسة: تمت معالجة الموضوع من خلال المحاور الآتية:

- الإطار النظري لأهداف منظمات الأعمال؛
- الإطار النظري للذكاء الاقتصادي؛
- دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق منظمات الأعمال؛
- تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها.

## 1. أهداف منظمات الأعمال

عرف بيرو (Perrow) الأهداف بأنها "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها. وهذه الأهداف عبارة عن بيانات عامة لما يجب أن تفعله المنظمة وهي سبب وجودها، وتعبر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود." (الدهان، 1992، صفحة 51).

في حين يعرفها (عبوي ز.، 2007): "نقصد بالهدف بشكل عام: ما نسعى لتحقيقه...". كما أن صياغة الأهداف قد تطورت بتطور الفكر الإداري، إذ أصبحت منظمات الأعمال عبارة عن أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار. والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل مستمر لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها، وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية أصغر ليتكون النظام الكلي الأكبر. ولهذا فإن دراسة أي جزء من أجزاء النظام بمعزل عن بقية الأجزاء لا يعطي الصورة الكلية المتكاملة (عبد الأمير، 2014).

وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معينة، وهذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بتحويل أو معالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات وتقديمها للمجتمع. ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن هذه المنظمة من الحصول على الموارد مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة، ولذا فإن المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة كنظام مفتوح. (عبد الأمير، 2014) على هذا الأساس، يرى الباحثان بأن أهداف منظمات الأعمال تقسم إلى قسمين: أهداف توجه للبيئة الخارجية وأهدافا أخرى توجه للبيئة الداخلية يظهر أثرها في صورة نتائج مثل رقم الأعمال، النمو، الربحية والحصة السوقية...

## 2. مفهوم الذكاء الاقتصادي:

يعتبر الذكاء الاقتصادي من المفاهيم التي ظهرت حديثا في علم الإدارة، هذا ما يجعل تحديد مفهوم له من الأمور الصعبة إلى حد ما، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت له:

● "الذكاء الاقتصادي يمكن تعريفه على أنه مجموع الأعمال المرتبطة بالبحث، المعالجة والنشر؛ بغرض الاستغلال للمعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين. هذه الأعمال المختلفة تنجز في إطار قانوني مع كل الضمانات للحماية اللازمة للحفاظ على أملاك المنظمة، في ظل أحسن شروط النوعية والآجال والتكلفة. فالمعلومة المفيدة هي التي تحتاجها مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أو الجماعة، من أجل وضع وتنفيذ؛ بالطريقة الصحيحة؛ الإستراتيجية والتكتيكات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة من طرف المؤسسة لتحسين موقعها في بيئتها التنافسية. هذه الأعمال تكون منظمة داخل المؤسسة في حلقة مستمرة، مولدة لرؤية مشتركة للأهداف المراد الوصول إليها." (MARTRE, 1994)؛

● ويعرفه كل من (1996) Patrice Allain-Dupré, Nathalie Duhard "الذكاء الاقتصادي قبل كل شيء هو وسيلة دعم القرار: فهو يعتمد على معلومات القرار أي المعلومة التي تشكل موردا استراتيجيا للمؤسسة. الهدف منه هو تقليل عدم التأكد من أجل جعل القرار أقل عشوائية." (CARAYON, 2003)؛

• أما بخصوص الأهداف التي يسعى إليها الذكاء الاقتصادي فيقول (1998) Michaël Zartarian, Centraliens, novembre "في الأساس، الذكاء الاقتصادي لديه ثلاث دعوات:

- مراقبة وحماية التراث العلمي، التكنولوجي والتنافسي للمؤسسة؛
- الكشف عن التهديدات والفرص التي قد تواجه المؤسسة؛
- تشكيل استراتيجيات التأثير في خدمة المؤسسة.

فهو عملية مستمرة، دائمة واستكشافية، الهدف العام منها هو تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة بحيث تعطيه وسائل معرفة وفهم المحيط من أجل توضيح قراراتها".

### 1.2. تكاليف الذكاء الاقتصادي: وتمثل تكاليف الذكاء الاقتصادي داخل منظمات الأعمال في كل من:

• التكاليف الخاصة باستقطاب المعلومات من البيئة الخارجية: فقد تخصص منظمة الأعمال تكاليف لعملية اليقظة، فالحصول على المعلومة لا يكون دائما مجانيا؛

• التكاليف الخاصة بحماية المعلومة: رأينا من خلال وسائل حماية المعلومات أن منظمة الأعمال قد تحمي معلوماتها الداخلية والخارجية، لذا يعتبر الباحثان بأن الحماية الداخلية هي من الأنشطة العادية للمنظمة في حين تحمل تكاليف الحماية الخارجية للمعلومات كتكاليف تابعة لنشاط الذكاء الاقتصادي؛

• التكاليف الخاصة بالتأثير: هناك العديد من وسائل التأثير، لذا على منظمات الأعمال العمل على تحديد أنسبها سواء من حيث التكلفة، الوقت ومن حيث القوة على المستهدفين؛

• تكاليف الوسائل البشرية: وتعلق بالمصاريف الخاصة بالموارد البشرية التي تسخرها منظمات الأعمال لخدمة ذكائها الاقتصادي من صناعات القرار ومتخذيه أي المديرين، المتعقبين المستقرين والمتنقلين والخبراء والمتخصصين؛ تكاليف الوسائل المادية: تتمثل في أغلبها من البرامج التي تعمل على إدارة المعلومات.

### 3. علاقة الذكاء الاقتصادي بأهداف منظمات الأعمال:

#### 1.3 . البيئة كمصدر للذكاء الاقتصادي وأهداف منظمات الأعمال

تعتبر بيئة المنظمة بمثابة العامل المشترك بين كل من الذكاء الاقتصادي وأهداف منظمات الأعمال، حيث يمكننا تصنيف كل منهما على أساس البيئة.

يعتمد الباحثان في تحليلهما علاقة الذكاء الاقتصادي بأهداف منظمات الأعمال على التصنيف الذي اقترحتته، الذي يصنف الذكاء الاقتصادي حسب مجالات اليقظة التي تمارسها المنظمة، والذي على أساسه يتكون الذكاء الاقتصادي للمنظمة من الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي والذكاء الخاص بباقي محيط المنظمة. أما بخصوص تصنيف أهداف منظمات الأعمال، فلقد بين الباحثان كيف أن المنظمة تصوغ أهدافها وفقا لعناصر بيئتها الخارجية لتُترجم داخل المنظمة في صورة أهداف خاصة بالوظائف، للوصول إلى النتائج النهائية المتمثلة في النمو، الربحية والحصة السوقية.

كما أن أهداف منظمات الأعمال هي الأخرى مقسمة حسب البيئة، إلى أهداف خاصة بالبيئة الداخلية، أهداف موجهة نحو البيئة الخارجية الخاصة وأهداف موجهة نحو البيئة الخارجية العامة للمنظمة.

فمنظراً لاتساع محيط منظمات الأعمال من جهة، الذي رافقه توسع في أهداف منظمات الأعمال، يقترح الباحثان بأن تخصص المنظمة ذكائها الاقتصادي بما يتوافق مع خدمة أهدافها، بحيث يكون:

- لخدمة الأهداف الداخلية: تخصص المنظمة كلا من ذكاء المنتج، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي؛
- لخدمة الأهداف الموجهة نحو البيئة الخارجية الخاصة: تخصص المنظمة ذكائها نحو المنافسين، المنتجات البديلة والموردين؛
- لخدمة الأهداف الموجهة نحو البيئة الخارجية العامة: تخصص المنظمة ذكاء يهتم بجميع ما يدور في بيئتها الخارجية العامة؛
- لمقارنة النتائج: تخصص المنظمة ذكاء سوقياً يعمل على تزويدها بكل من النتائج التي توصل إليها المنافسون (الربحية والحصة السوقية) وكذا تزويدها بكل ما يخص نمو السوق.

### 2.3. الذكاء الاقتصادي وصياغة الأهداف

تعتبر صياغة الأهداف بالطريقة الصحيحة أول خطوة نحو تحقيقها وهذا لا يتأتى للمنظمة إلا إذا تمكنت من الحصول على المعلومات الدقيقة التي تعتبر عنصراً أساسياً في هذه المرحلة. لذا يرى الباحثان أهمية الذكاء الاقتصادي في هذه المرحلة، إذ أن الأهداف التي تبحث عنها منظمة الأعمال يتم تحقيقها عن طريق إدارتها لعلاقتها مع عناصر بيئتها، فمثلاً إذا أرادت المنظمة الوصول إلى تعظيم حصتها السوقية لا بد لها من الاتجاه نحو الزبائن لأنها تبيع لهم منتجاتها، وكذا نحو المنافسين لأنهم يتقاسمون معها السوق إلى غير ذلك من الأمثلة. لذا يجب عليها الاهتمام بكل التفاصيل التي تخص بيئتها.

وإذا رجعنا إلى عناصر الذكاء الاقتصادي نجد بأن اليقظة الإستراتيجية كجزء من الذكاء الاقتصادي، هي التي ستمكن منظمة الأعمال من الحصول على هذه المعلومات فيما يتعلق بـ:

- أ. البيئة الخارجية العامة: بحيث تحتاج منظمة الأعمال لمعلومات حول بيئتها الخارجية العامة فيما يخص:
  - البيئة السياسية: الاستقرار والتوازن السياسي، التنظيم السياسي للدولة، التأمين والتوطين، الدعم والحماية، النظام القانوني للدولة والدستور، السياسة الدفاعية، السياسة الخارجية، معلومات عن العناصر الدولية، الصراعات القومية والدولية، الديون الخارجية، النمو الاقتصادي في مناطق العالم، المنظمات الدولية، القوانين الدولية، المنظمات والتحالفات الدولية، النظرة إلى المستثمرين الأجانب، الانتماء القومي للوطن (ماهر، 2007، صفحة 147)؛
  - البيئة القانونية: تهتم المنظمة بتطور القوانين والتشريعات التي يمكن أن تصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة بصفة عامة؛
  - البيئة الاقتصادية: الدخل القومي، معدلات الإنفاق والادخار، معدل التضخم في الدولة، عدد السكان وتوزيعهم، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة، معدلات الأجور السائدة، توفر مصادر التمويل وأسعار الفائدة، الطاقة

وأنواعها وتكاليفها، النقد الأجنبي وتوفره وأسعار تحويله، الجمارك والضرائب، الرقابة على الاستيراد والتصدير (ماهر، 2007، صفحة 147)؛

● البيئة الاجتماعية: نمط الحياة الاجتماعية، وقت الفراغ وطريقة إنفاقه، مستوى المعيشة، الطبقات الاجتماعية، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع، المواصلات والخدمات الأخرى، العادات والتقاليد والحضارة، قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارة (ماهر، 2007، صفحة 147)؛

● البيئة الثقافية: المستوى الثقافي للمجتمع، ثقافة المجتمع حول المنتجات التي تقدمها منظمة الأعمال؛

● البيئة التكنولوجية: التكنولوجيات الجديدة بخصوص طرق الإنتاج، وسائل الإنتاج، نظم المعلومات الإدارية إلى غير ذلك؛

● البيئة الايكولوجية: التغيرات البيئية والتنبؤ بحالات المناخ التي قد تؤثر على ظروف البيع، النقل، الإمدادات... إلى غير ذلك كما تتحصل المنظمة على المعلومات من بيئتها الايكولوجية خاصة في ظل اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

● الزبائن: بحيث تتمكن المنظمة من خلال اليقظة التي تمارسها من الحصول على المعلومات فيما يخص الزبائن مثل: عدد الزبائن الحاليين، أعدادهم المتوقعة، مقارنة عدد زبائن المنظمة بزبائن الشركاء، تفضيلات الزبائن، سلوكياتهم، طرق الدفع التي يستخدمونها، ثقافتهم، مستواهم الاجتماعي إلى غير ذلك من المعلومات التي تحتاجها المنظمة؛

● المنافسون: تحتاج منظمة الأعمال إلى معلومات دقيقة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، وهو ما تمكنه منها اليقظة الإستراتيجية بحيث تمكنها هذه الأخيرة من جمع المعلومات عن المنافسين فيما يخص: عددهم، قوتهم، مدى احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق التعرف على المنتجات التي يقدمونها وكذا التي يطمحون لتقديمها، الاستراتيجيات التي يتبعونها سواء فيما يخص السوق أو فيما يتعلق بالزبائن كاستحداث طرق جديدة في عمليات التسديد مثلا؛

● الموردون: تحتاج منظمات الأعمال إلى معلومات عن مورديها من حيث عددهم، المسافة بينهم وبين المنظمة، أسعار الموارد التي يقدمونها من أجل المقارنة بينها وتحديد أفضلها وأنسبها، قوتهم وكذا طبيعة علاقتهم مع المنظمة والمنظمات المنافسة لها إلى غير ذلك؛

ت. البيئة الداخلية: من خلال ممارسة منظمة الأعمال لليقظة، تتمكن هذه الأخيرة من الحصول على المعلومات لتطوير عناصر بيئتها الداخلية سواء فيما يخص التنظيم الداخلي لها أو مواردها البشرية والمادية.

● التنظيم: تكون المنظمة دائما على اطلاع بالأبحاث والدراسات في مجال التنظيم ونظرياته، القيادة، الهياكل التنظيمية... إلى غير ذلك؛

● الموارد البشرية: تحصل منظمة الأعمال على المعلومات فيما يخص اليد العاملة من حيث مدى توفر الكفاءات في سوق العمل، الأجور التي تقدمها المنظمات المنافسة، الطرق الحديثة في تقييم الأداء وتطويره؛

- الموارد المادية: تحصل منظمة الأعمال على المعلومات فيما يخص الجهات المسؤولة عن توفير الموارد المادية؛
- المنتجات: بالرغم من أنها لا تنتمي إلى مكونات بيئة منظمات الأعمال، إلا أنه يجب على المنظمة وضع أهداف خاصة بمنتجاتها كونها العنصر الأساسي في بقاء المنظمة في السوق، حيث تمكن اليقظة الإستراتيجية المنظمة من الحصول على المعلومات التي تحتاجها فيما يخص المنتجات التي تقدمها من حيث: فائدة (قيمة) المنتج بالنسبة للزبون، جودة المنتج من حيث الأداء، التصميم، خدمات ما بعد البيع وموثوقية المنتج، مدى ملائمة الأسعار بالنسبة للزبائن، أسعار المنتجات من وجهة نظر الزبائن وعدد المستهلكين المحليين والأجانب.. إلى غير ذلك من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.

### 3.3. الذكاء الاقتصادي وتنفيذ الأهداف

بعد صياغة منظمة الأعمال لأهدافها، تأتي مرحلة التنفيذ، والتي تتطلب المراقبة المستمرة مدى بلوغ منظمة الأعمال لأهدافها وهذا من خلال تنظيمها للمعلومات التي تحصلت عليها في المرحلة السابقة، في شكل قواعد بيانات وإدارتها بواسطة نظم معلومات إدارية.

فكما ذكر سابقا، فإن تلك المعلومات ما هي إلا وسيط للأهداف وليست الهدف في حد ذاته، حيث ستستعين بها منظمة الأعمال كمؤشرات لقياس الأهداف التي تكون في صورة مخرجات لأنظمة المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الأمثلة عن نظم المعلومات ومخرجاتها:

#### الجدول 01: " يربط بين عناصر البيئة وقواعد البيانات ومخرجاتها"

عناصر البيئة	مكونات قواعد البيانات	مخرجات قواعد البيانات
الزبائن	عدد الزبائن الحاليين، أعدادهم المتوقعة	المبيعات الحالية، التنبؤ بالمبيعات المتوقعة، تحديد الزبائن الأكثر ربحية، تقسيم المبيعات حسب الفئات والمناطق، .
	عدد زبائن المنظمة وعدد زبائن المنافسين	التعرف على حصتها السوقية.
	تفضيلات الزبائن	التمكن من التجديد والإبداع في المنتجات.
	سلوكياتهم	تحليل سلوكيات الزبائن من أجل العمل على جذبهم وإيجاد المنتجات المناسبة لإشباع حاجاتهم وكسب ولائهم مما يؤثر بشكل مباشر على المبيعات وبالتالي الحصة السوقية.
	طرق الدفع التي يستخدمونها	اطلاع منظمة الأعمال على طرق الدفع الجديدة من أجل مواكبة كل ما هو جديد في السوق (التجديد).

ثقافتهم	تصميم منتجات تناسب مع ثقافة الزبائن كونهم مصدرا لزيادة مبيعاتها.
مستواهم الاجتماعي	خلق منتجات تناسب مع قدرات الزبائن كونهم مصدرا لزيادة مبيعاتها.
المنافسون	عدددهم، قوتهم ومدى احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق حواجز الدخول...
	الاستعداد لمواجهةهم عن طريق الاستراتيجيات مثل خلق التعرف على المنتجات التي يقدمونها وكذا التي يطمحون لتقديمها.
	الاستعداد لمواجهةهم. الاستراتيجية التي يتبعونها سواء فيما يخص السوق أو فيما يتعلق بالزبائن.
الموردون	المقارنة بين أسعار الموارد التي يقدمها كل واحد منهم وبالتالي ترتيبهم حسب الأفضلية.
	المسافة بينهم وبين المنظمة.
	تحديد سلاسل النقل وبالتالي ضمان التدفق المستمر للمواد والمكونات والخدمات من وإلى منظمة الأعمال، تقليل تكاليف، توفير مخزون الأمان، القدرة على مواجهة الطلب المحتمل على منتجات المنظمة وكذا الطلبات المفاجئة.
	قوتهم وكذا طبيعة علاقتهم مع المنظمة والمنظمات المنافسة لها إلى غير ذلك.
التنظيم	أخذ الاحتياطات اللازمة للتقليل من الضغوطات التي يمارسونها على المنظمة.
	الأبحاث والدراسات في مجال التنظيم ونظرياته، القيادة، الهياكل التنظيمية.... إلى غير ذلك
الموارد البشرية	التخطيط فيما يخص كل من استقطاب موارد بشرية جديدة، مقارنة الأجور التي تقدمها المنظمات الأجراء التي تقدمها المنظمات الأجراء.



	المنافسة، الطرق الحديثة في تقييم الأداء وتطويره	
الموارد المادية	الجهات المسؤولة عن توفير الموارد المادية.	تحديد أفضل الجهات التي يمكن التعامل معها لتوفير الموارد المادية.
المنتجات	فائدة (قيمة) المنتج بالنسبة للزبون.	لأنه كلما زادت قيمة المنتج بالنسبة للزبون كلما كان للمنظمة حرية أكثر في تحديد السعر.
	جودة المنتج من حيث الأداء، التصميم، خدمات ما بعد البيع وموثوقية المنتج.	تحديد النقائص ومعالجتها من أجل العمل على إرضاء الزبائن بشكل أكبر.
	أسعار المنتجات من وجهة نظر الزبائن.	للنظر في مدى توفير المنظمة لمنتجات ذات أسعار مناسبة.
	عدد المستهلكين المحليين والأجانب.	التعرف على مدى خدمة منظمة الأعمال للسوق المحلي.
البيئة التكنولوجية	امتلاك قاعدة معلومات حول التطورات الحاصلة في البيئة التكنولوجية.	التعرف على التطورات من أجل مواكبتها.
باقي عناصر البيئة	إنشاء قاعدة معلومات حسب احتياجات المنظمة.	رصد التطورات الحاصلة في باقي عناصر البيئة (تكون القرارات خاصة فيم يخص المسؤولية الاجتماعية).

المصدر: من إعداد الباحثين.

يعبر الجدول عن مجموعة من الأمثلة حول المعلومات التي تحتاجها المنظمة من بيئتها الخارجية، وكيف يمكن أن تستفيد منها في الرقابة على تحقيق أهدافها، في صورة مخرجات لأنظمة المعلومات. كما يبقى على كل منظمة إنشاء قواعد البيانات ومخرجاتها وفقا لما تراه مناسباً لمطلباتها.

### 4.3. الذكاء الاقتصادي والرقابة على تحقيق الأهداف

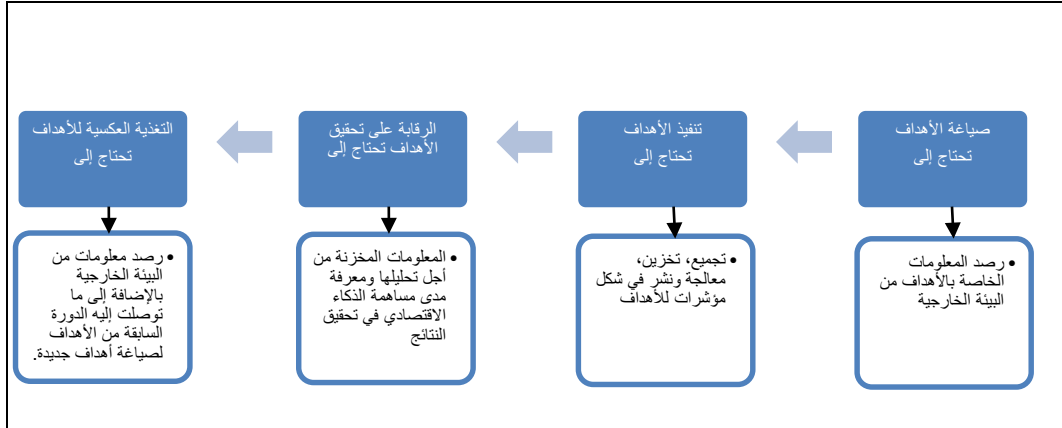
لا شك أن أي وظيفة داخل المنظمة، إلا وتستخدمها المنظمة كوسيلة لتحقيق النتائج التي تريد الوصول إليها، أي أنها تساهم في تحقيق ربحيتها، نموها وتعظيم حصتها السوقية، وهو الشيء الذي على المنظمة التأكد منه، بحيث توفر قاعدة بيانات تسمح لها بالرقابة على النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بالمستوى المطلوب، كطريقة منها لتحديد ما يسمى في مجال اتخاذ القرارات بالقرارات التصحيحية، كما يعتبر الباحثان هذا المعيار من أجمع الوسائل التي تستعملها المنظمة، باعتباره يقوم على أرقام حقيقية. وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في المطلب القادم.

### 5.3. الذكاء الاقتصادي والتغذية العكسية للأهداف

تعتبر التغذية العكسية للأهداف بمثابة انطلاقة لدورة أهداف جديدة لمنظمة الأعمال. لذا عليها الاستفادة من الأهداف السابقة كما يجب عليها تحيين معلوماتها كون المعلومات السابقة قد أصبحت من الماضي، وهو الشيء الذي سيوفر لها الذكاء الاقتصادي عن طريق الت رصد لكافة ما هو جديد في البيئة.

كخلاصة لعلاقة الذكاء الاقتصادي بأهداف منظمات الأعمال، يمكننا الاستعانة بالمخطط الآتي:

#### الشكل 01: "مخطط يوضح دور الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيق أهداف منظمات الأعمال"



المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن كل مرحلة من مراحل تحقيق الأهداف تحتاج سواء إلى استقطاب المعلومات كما هو الحال بالنسبة لكل من الصياغة والتغذية العكسية، أو إلى إدارة المعلومات كما هو الحال بالنسبة لمرحلي التنفيذ والرقابة.

وتتوقف جميع المراحل على المعلومات التي جمعت في مرحلة الصياغة، إذ تعمل على تشكيل قاعدة بيانات بالنسبة للمراحل التي تأتي بعدها، فتحتاجها مرحلة التنفيذ في التحقق من المؤشرات الخاصة بالأهداف، أما مرحلة الرقابة فتحتاجها للتحقق من مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحقيق النتائج التي تبحث عنها المنظمة، أما بالنسبة لمرحلة التغذية العكسية فتحتاج إلى ما توصلت إليه كل من المرحلتين السابقتين للبدء في دورة جديدة من الأهداف.

#### 4. تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها

يعتبر نشاط الذكاء الاقتصادي كأى نشاط داخل المنظمة، لا بد أن يخضع لعملية التقييم. وفي هذا الصدد، اقترح الباحثون العديد من الطرق التي تستطيع منظمات الأعمال الاستعانة بها من أجل تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي داخلها. وفيما يلي مجموعة من المقاييس التي يمكن لمنظمات الأعمال الاستعانة بها في عملية تقييم نشاط ذكائها الاقتصادي:

#### 4.1. تحليل مساهمة الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيق أهداف منظمات الأعمال

في دراسة (ARTHUR, 2005)، اقترحت أن يكون قياس قيمة الذكاء التنافسي من خلال تحليل مدى استخدام جهود الذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات. وتقتراح الخطوات الآتية لإجراء التقييم:

- أ. تسجيل جميع الطلبات الخاصة بالذكاء؛
  - ب. إعداد التقارير حول الجهات التي قامت بالطلب؛
  - ت. الكيفية التي يتم بها استخدام الذكاء؛
  - ث. تحديد المتصلين المتكررين، أي الطلبات من الإدارة العليا، وإضافتها إلى قائمة التوزيع في التقرير، كما اقترحت الدراسة تحديد الجهات التي يتم توجيه (نشر) أعمال الذكاء نحوها.
- كما يقترح الباحثان أن تحدد منظمات الأعمال مجموع الأهداف التي يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيقها، فإذا كانت منظمات الأعمال لا تستغل المعلومات الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيقها لأهدافها فهذا يدل على عدم جدوى الذكاء الذي تمارسه، لذا لابد لمنظمات الأعمال من تفعيل نشاط ذكائها الاقتصادي في تحقيق أهدافها عبر تفعيل الأدوار التي يساهم بها الذكاء الاقتصادي في سيرورة تحقيق الأهداف.
- إلا أن نشاط الذكاء الاقتصادي تترتب عليه مجموعة من التكاليف التي لابد لمنظمات الأعمال من مراقبتها وتسييرها بما يتوافق والنتائج التي تحققها المنظمة، وفي هذا الصدد يمكننا الاستعانة بمجموعة من الأساليب العلمية لتسيير هذه التكاليف مثل قياس العائد على الاستثمار في الذكاء الاقتصادي، قياس الارتباط بين تكاليف الذكاء والنتائج التي تحققها منظمات الأعمال، وتحليل الانحدار بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال، وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

#### 1. قياس العائد على الاستثمار في الذكاء الاقتصادي

ورد في دراسة (FULD, 2002) كإجابة على السؤال ما هو العائد على الاستثمار؟ "العائد على الاستثمار، أو  $ROI^1$ ، هو النسبة المتحصل عليها على الدولار المستثمر. بمعنى آخر، إنها النتيجة المحققة (المكاسب و/ أو المدخرات المعبر عنها بالدولار) مقسومة على التكلفة المتكبدة للحصول على النتيجة المحققة."

كما أضاف، "لا يمكن قياس عائد الاستثمار إلا عندما يتم تحديد المدخلات (التي يتم التعبير عنها بالدولار) والمخرجات (التي يتم التعبير عنها بالدولار) بوضوح. علاوة على ذلك، يجب أن تكون العلاقة السببية بين الاستثمار والنتيجة واضحة بنفس القدر."

من خلال ما سبق، نستنتج أسس تقييم الاستثمار في الذكاء الاقتصادي كما يأتي:

- أ. يعتبر الذكاء الاقتصادي تكلفة بالنسبة لمنظمات الأعمال؛
- ب. ضرورة معرفة مدخلات الذكاء الاقتصادي أي تكاليفه ومخرجاته؛
- ت. ضرورة تحديد العلاقات السببية الموجودة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ومخرجاته.

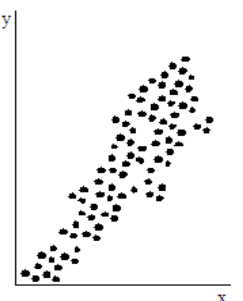
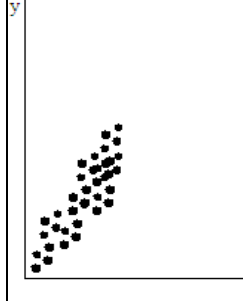
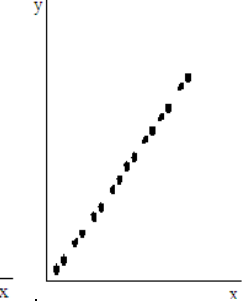
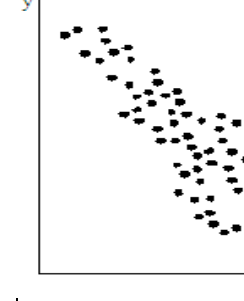
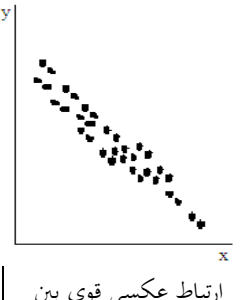
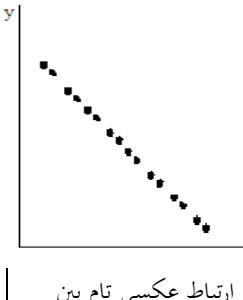
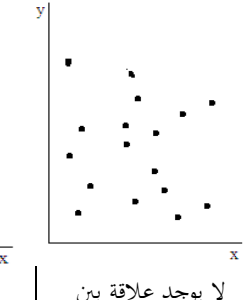
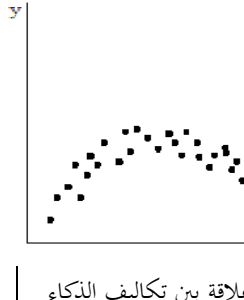
## 2. قياس الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال

يساعدنا الارتباط في معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي حددتها منظمة

الأعمال (رقم أعمال، نمو، ربحية، حصة سوقية ...). وما هو شكل هذه العلاقة بين المتغيرين؟

ولتحديد نوع العلاقة بين التكاليف والنتيجة التي تحددها منظمة الأعمال، يمكننا استخدام ثنائيات من القيم وتمثيلها لنحصل على شكل الانتشار الذي يحدد لنا طبيعة العلاقة بين تكاليف الذكاء والنتيجة، ويأخذ شكل الانتشار أحد الأشكال الآتية:

### الجدول 02: "العلاقة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي تحددها منظمة الأعمال"

			
ارتباط طردي بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	ارتباط طردي قوي بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	ارتباط طردي تام بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	ارتباط عكسي بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال
			
ارتباط عكسي قوي بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	ارتباط عكسي تام بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	لا يوجد علاقة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال	يوجد علاقة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتيجة منظمة الأعمال لكن ليست علاقة خطية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

من خلال الجدول السابق يمكننا التمييز بين ثمان أنواع من العلاقات التي يمكن لنا مصادفتها أثناء تحليل علاقة

الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي تحددها منظمة الأعمال، ويمكننا تلخيصها في الحالات الآتية:

- الارتباط التام: إذا عرفنا قيمة التكاليف فسنتمكن حتما من معرفة النتيجة التي ستحصل عليها منظمة الأعمال؛

- الارتباط غير التام: بمعرفتنا لتكاليف الذكاء الاقتصادي، يمكننا معرفة النتيجة التي ستحصل عليها منظمة الأعمال إلى حد ما؛
- الارتباط المنعدم: لا يمكننا التنبؤ بالنتيجة حتى في حال تحديد التكاليف؛
- الارتباط الخطي: تكون العلاقة خطية بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة؛
- الارتباط غير الخطي: تكون العلاقة بين التكاليف والنتيجة غير خطية أي يمكن أن تأخذ أي شكل؛
- الارتباط الطردي: تتغير التكاليف والنتيجة في نفس الاتجاه أي بتزايد التكاليف تزداد النتيجة والعكس؛
- الارتباط العكسي: على عكس الارتباط الطردي تتغير التكاليف والنتيجة في اتجاهين متعاكسين.
- قياس الارتباط: يتم تحديد معامل الارتباط المناسب الذي يمكن من خلاله التأكد من علاقة الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال، وهذا وفقا للتوزيع الذي تتبعه المعطيات، ففي حالة التوزيع الطبيعي نقوم باستعمال معامل الارتباط "بيرسون" أما في حالة التوزيع غير الطبيعي فنقوم باستعمال المعاملين "سبيرمان" و"كندال" وفقا لما جاء في (شرح معامل الارتباط، 2016).
- درجة الارتباط: تعتبر العديد من الدراسات الخاصة بالإحصاء بأن معامل الارتباط كلما اقترب من الواحد (إذا كان موجبا دل على العلاقة الطردية والسالب يدل على العلاقة العكسية) فهذا يدل على قوة الارتباط أما إذا اقترب من الصفر فإن هذا يدل ضعفه أما إذا وجدناه مساويا للصفر فهذا يدل على عدم وجود الارتباط بين المتغيرين. ويمكننا ربط درجة الارتباط بنوعه من خلال الجدول الآتي:

الجدول 03: "ربط درجة الارتباط بنوعه"

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1+
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي قوى	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي قوى	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من -0.4
ارتباط طردي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4

المصدر: (ريكيديا، 2018).

- 2.4. قياس الأثر بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال عن طريق تحليل الانحدار: بعد تحديد درجة الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي حددتها منظمة الأعمال، لابد لنا من قياس حجم الأثر الذي ستحدثه تكاليف الذكاء الاقتصادي في نتائج منظمة الأعمال، وهذا بالاستعانة بمعادلة الانحدار.

فبعد تمثيل النتائج (تكاليف الذكاء الاقتصادي، نتيجة)، نحصل على شكل الانتشار، فإذا أظهر هذا الأخير وجود علاقة خطية بينهما، في هذه الحالة يمكننا صياغة العلاقة بين المتغيرين أو ما نسميها بمعادلة الانحدار على الشكل الآتي:  $y = a + bx$  بحيث:

- $y$  يمثل النتيجة التي تحددها منظمة الأعمال (رقم الأعمال، النمو، الربحية، الحصة السوقية...)
- $x$  يمثل تكاليف الذكاء الاقتصادي؛
- $a$  يسمى ثابت الانحدار وهو النتيجة التي ستحققها منظمة الأعمال حتى بدون الاستثمار في الذكاء الاقتصادي؛
- $b$  يمثل ميل معادلة الانحدار وتكون إشارته من إشارة الارتباط الموجود بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة. ويتم احتساب كل من  $a$  و  $b$  بواسطة العلاقات الآتية:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

حيث

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}, \bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

#### الخلاصة:

تطرت الدراسة إلى مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال، لذا لا بد من تفعيل دوره؛
- يعتبر الذكاء الاقتصادي كاستثمار بالنسبة لمنظمات الأعمال، لذا يجب قياس العائد على تكاليفه؛
- يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها ومن بين هذه الطرق نجد: تحليل مساهمة الذكاء الاقتصادي في سيورة تحقيق أهداف منظمات الأعمال، قياس العائد على الاستثمار، الارتباط والأثر الموجودين بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال.

**الاقتراحات:** يقترح الباحثان استعمال وسائل الاقتصاد القياسي لقياس دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال كما يلي:

- دراسة علاقات الارتباط بين كل من تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتائج التي حققتها المنظمة؛
- قياس الأثر على المديين القريب والبعيد بين كل من تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتائج المحققة؛
- تحديد أقصى حد للتكاليف التي يمكن للمنظمة تخصيصها لنشاط الذكاء الاقتصادي.

## المراجع المستعملة:

- ماهر. أحمد. (2007). الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الدهان أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال . عمّان: مطبعة الصفدي.
- ويكيبيديا. (08 ماي, 2018). تاريخ الاسترداد 12 جوان, 2018، من معامل سيرمان للارتباط:  
<https://ar.wikipedia.org>
- عبوي. زيد. (2007). الإدارة بالأهداف (الإصدار ط1). عمّان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- شرح معامل الارتباط. (2016)  
[.https://www.youtube.com/watch?v=wi7UOG48Q0U](https://www.youtube.com/watch?v=wi7UOG48Q0U)
- عبد الأمير. هند محمد. (03 ديسمبر, 2014). المدارس الإدارية الحديثة. تاريخ الاسترداد 09 أكتوبر, 2017، من كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل:  
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9>

- ARTHUR, W. (2005). Justifying CI activities. *SCIP* , 8 (6).
- CARAYON, B. (2003). *l'intelligence economique*. Paris FRANCE.
- FULD. (2002, Mai ). Measuring the value of CI the inadequacies of return on investement calculations. *Fuld & company* .
- MARTRE, H. (1994). *INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATEGIE DES ENTREPRISES*. France: bdc base de connaissances .

---

<sup>1</sup>ROI : Return On Investment