

## أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة

### وأثره على ميزتها التنافسية

أ. رماضنية عبدالعزيز

أ.د زايد مراد

جامعة الجزائر3

ملخص:

لقد خلقت العولمة تحديات جديدة جعلت المؤسسة مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع المعتمد على المعرفة، والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات، حيث تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي و بجدارة، فحتى يمكن للمؤسسة أن تبذل فهدى بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة وموثوقة، فالشيء الذي يحدث الفرق بين المؤسسات هو قدرتها على استغلال الأحداث الخارجية والتصدي لها، وقدرتها على تلقي إشارات و تحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي التي تحدد القيمة التنافسية لها. ومن هنا برزت فكرة الذكاء الاقتصادي الذي يعد من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، ولإدخال عملية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة وحب إحداث تغييرات تنظيمية وإجرائية في نشاطها، حتى نستطيع وضع نظام للذكاء الاقتصادي يساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، المعلومة، الذكاء الاقتصادي، المؤسسة، الميزة التنافسية، المنافسة.

#### Résumé

Les nouveaux défis instaurés par la mondialisation ont poussés l'entreprise à faire un saut très important pour passer de l'économie quantitative à une économie qualitative fondée sur la connaissance, qui est devenu une nécessité absolue pour le développement de la performance et l'efficacité des entreprises, où l'information est considérée comme la source stratégique. L'entreprise a toujours besoin à des informations précises et fiables en permanence, parce que la chose qui fait la différence entre les entreprises est la capacité d'exploiter et de faire face aux événements de l'environnement. Donc la valeur compétitive de l'entreprise est déterminée par ces compétences, D'où l'émergence du concept de l'intelligence économique qui est l'un des systèmes les plus avancés permettant aux entreprises d'assurer leurs positions dans des marchés en pleine concurrence. L'introduction du processus de l'intelligence économique dans l'entreprise implique des changements organisationnels et procéduraux dans son activité, de sorte que nous pouvons mettre un système d'intelligence économique qui contribue au soutien de la qualité concurrentielle de l'entreprise.

Mots Clés: Economie de savoir, Information, Intelligence Economique, Entreprise, Qualité concurrentielle, Concurrence.

مقدمة:

يرى MONROY أن « أي محاولة للبقاء في عزلة سيكون مآلها الفشل، كما تغيرت التحديات التي تحظى بالأولوية فأصبحت عملية جمع، استغلال و حماية المعلومة من أهمها، كما لا ننسى سياسة البحث عن التحالفات مع المنافسين، لأنه لم يعد في إمكان المؤسسات الحصول على حصص في السوق إلا بناء على قدرتها على الإبداع والاختراع»<sup>1</sup>. إن العالم الرأسمالي كثيرا ما يجد نفسه في مواجهات تنافسية قوية تتأثر بها الدول والمؤسسات في نفس الوقت، حيث يجب على المؤسسات الاختراع لكي تحافظ على مكانتها في السوق، والقيام بعملية الاختراع لا يعني فقط عملية صنع منتج جديد، ولكن أيضا تحسين عملية صنع هذا الأخير<sup>2</sup>.

و في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة، والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات، والذي تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي و بجدارة، فحتى يمكن لمنظمة الأعمال أن تبتدع، تنتج، و تسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة، و ذات مصداقية، و جودة عالية، فالشيء الذي يحدث الفرق بين المؤسسات هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها، وقدرتها على تلقي إشارات و تحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي القيمة التنافسية لها.

كل هذه الحتميات أدت إلى بروز فكرة الذكاء الاقتصادي الذي تتخذه المؤسسات المعاصرة كأسلوب ومنهج عمل، يجعل المؤسسة في حالة يقظة تامة و مستمرة. بما يجري حولها، إذ يعد الذكاء الاقتصادي من أهم وأحدث الأنظمة التي تتضمن للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة للحكومات والدول، على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها واستخدامها بما يحقق الهدف والغاية، الأمر الذي يجعلها تحافظ على مكانتها في سوق منافسة ميزته الثابتة هي التغير.

ولمواجهة الأزمات والمنافسين واستباق التحولات التي قد تمس المحيط الخارجي و جب على المؤسسة الاستثمار في المعلومة لمعرفة الاستراتيجيات المنافسة، ووضع الخطط الدفاعية وحماية خبرتها (savoir-faire)، وهذا ما توفره أنظمة الذكاء الاقتصادي<sup>3</sup>. ولإدخال عملية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة و جب إحداث تغييرات تنظيمية وإجرائية في نشاطاتها، والأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: تحديد الأهداف بدقة و موضوعية، الفهم الجيد للطريقة والمنهجية التي أعدت بها المعلومات، وأخيرا جمع، تخزين، تحليل وتوزيع المعلومات بشكل منهجي ومنظم.

ومن هنا نقوم بطرح الإشكالية التالية: ما هو أثر اعتماد الذكاء الاقتصادي على الميزة التنافسية للمؤسسة؟ لتبسيط هذه الإشكالية سنقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الذكاء الاقتصادي؟

- هل يتوافق الأسلوب التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات اعتماد الذكاء الاقتصادي؟

- ما هو دور الذكاء الاقتصادي في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسة؟

الفرضيات:

- تستطيع المؤسسة تكيف أساليبها التنظيمية من أجل اعتماد الذكاء الاقتصادي كأسلوب جديد في التسيير، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب والنماذج المطبقة في الدول السبقة.

- إن اعتماد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يقوي ميزتها التنافسية.

وللإجابة على التساؤلات السابقة واختبار الفرضيات، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة هذا الموضوع، ومن ثم الوصول إلى النتائج وصياغة بعض المقترحات.

## أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تفسير المؤسسة وأثره على ميزتها التنافسية

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبيان أهم الأساليب التنظيمية التي تساعد على تبني الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

- محاولة إبراز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

لقد حاول الكثير من الباحثين والهيئات إعطاء تعريف للذكاء الاقتصادي، وفيما يلي سنحاول التعرض لبعض التعاريف المعروفة والمتداولة، والتي نذكر منها ما يلي:

تعريف المفوضية العامة للتخطيط بفرنسا: الذكاء الاقتصادي عملية تفسيرية تهدف إلى فهم الآخر سواء كان منافسا أو شريكا، لوضع استراتيجية توقعية، فهو مجموعة من النشاطات المتناسقة المتمثلة في جمع معالجة، توزيع وحماية المعلومة المفيدة لمختلف الفاعلين الاقتصاديين و المتحصل عليها بطرق شرعية<sup>4</sup>.

كما نجد تعريفاً آخر لـ EMMANUEL PATEYRON ، والذي يشبه التعريف السابق للذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع وحماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة، ذات النوعية وفي الآجال والتكلفة<sup>5</sup>.

تعريف AFDIE: هو مجموعة الوسائل التي تدخل في نظام مناجمت المعرفة، تنتج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار، ولتوقع الأداء الناجع، وخلق قيمة لكل الأجزاء المؤثرة<sup>6</sup>.

تعريف WILENSKY: يقوم بجمع، معالجة، فهم، تفسير وإيصال المعلومات التقنية والسياسية الهامة لصيرورة القرار<sup>7</sup>، وفي نفس السياق نجد REVELLI، الذي يعرفه كصيرورة جمع، معالجة ونشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في اتخاذ كل القرارات الإستراتيجية<sup>8</sup>.

ومن أنصار هذا التعريف الذي يتناول الذكاء على أنه صيرورة نذكر تعريف LESCA<sup>9</sup> و GUILHON<sup>10</sup>.

كما لا ننسى تعاريف كل من<sup>11</sup> HARBULOT،<sup>12</sup> BESSON،<sup>13</sup> HASSIDE،<sup>14</sup> و MARTINET<sup>15</sup>.

واستنادا إلى تعريف المفوضية العامة للتخطيط بفرنسا، قام الباحث JAKOBIAK باقتراح نموذج للذكاء الاقتصادي، يرتكز على تعقد المعلومات المجمعة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التصنيف النموذجي للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي الأولي	استعمال المعلومة التي تكون: * سهولة الوصول إليها كبيرة * الندرة أقل
الذكاء الاقتصادي الثانوي	استعمال المعلومة التي تكون: * سهولة الوصول إليها * الندرة متوسطة
الذكاء الاقتصادي التكتيكي (ميداني)	التطبيق من خلال المعلومة التي تكون: * صعوبة الوصول إليها * الندرة أكثر أهمية
الذكاء الاقتصادي التكتيكي (السلطة)	يقوم على جمع و معالجة المعلومات التي تكون: * صعوبة الوصول إليها كبيرة * الندرة كبيرة جدا

Source: F.JAKOBIAK, L'Intelligence Economique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique, Edition Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P 40.

## أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة وأثره على ميزتها التنافسية

من خلال هذا الشكل نلاحظ أنه تم تقسيم الذكاء الاقتصادي إلى أربع أصناف وهي:

- الذكاء الاقتصادي الأول والثانوي، اللذان يعتمدان على المعلومات المتوفرة والحصل عليها بسهولة من خلال اللقاءات، المؤتمرات، الانترنت،... الخ، وهذا النوع من الذكاء تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضعه حيز التطبيق.

- الذكاء الاقتصادي التكتيكي (الميداني والسلطوي)، أو ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الاستراتيجي الذي من الصعب وضعه أو تحقيقه من طرف المؤسسات الصغيرة، حيث يعتمد على المعلومات النادرة والتي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، وتستلزم طرق غير اعتيادية وإمكانيات كبيرة في تحصيلها، وبالتالي فإن هذا النوع من الذكاء يتم وضعه من طرف المؤسسات الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات، أو من طرف الدولة.

ثانيا- تكييف الأساليب التنظيمية للتوافق مع أنظمة الذكاء الاقتصادي:

تعتبر المؤسسة المجال الأساسي لتنفيذ عملية الذكاء الاقتصادي ولهذا وجب اعتماد ديناميكية جديدة تقوم على إحداث تغييرات إجرائية وهيكلية قبل وضع عملية الذكاء الاقتصادي حيز التطبيق، تتضمن أدوات جديدة وعمليات وعلاقات عمل جديدة يصح من خلالها لكل فرد في المؤسسة نظرة واضحة ومحددة عما يجب أن يقوم به في إطار العلاقات السائدة في الهيكل العام للمؤسسة. ولأجل تحقيق فعالية في تطبيق الذكاء الاقتصادي، وإعطائه ديناميكية حقيقية يجب على المؤسسة تحديد الأهداف الواجب تحقيقها، في إطار إستراتيجية تجيب عن انشغالها المتمثلة أساسا في تحقيق ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، أو المحافظة على المركز الريادي في مجالها الإنتاجي.

2-1- المناخ الواجب توفره لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي:

إن وضع وتنفيذ نظام للذكاء الاقتصادي في المؤسسة يتم على عدة مستويات، ومن أجل أن يكون هذا النظام فعالا يجب أن يطبق على مراحل، حيث تعتبر مرحلة تحديد الحاجيات التنظيمية من أهم هذه المراحل، وذلك ليساعد نظام الذكاء الاقتصادي على التكيف والتطور دون مشاكل وعراقيل.

إن خلق مناخ ملائم لنظام الذكاء الاقتصادي يمر عبر توفر مجموعة من المعطيات<sup>16</sup>:

- على المستوى الكلي، وتتمثل في التحسيس بأهمية الذكاء الاقتصادي في أبعاده السياسية والاقتصادية والتكنولوجية بالنسبة للفرد والمجتمع، العمل على اعتماد الذكاء الاقتصادي في البرامج التعليمية وفي مختلف المستويات والتخصصات، ودعم وتطوير البحث العلمي بوضع كل الإمكانيات المادية والمعنوية تحت تصرف الهيئات البحثية والعلمية.

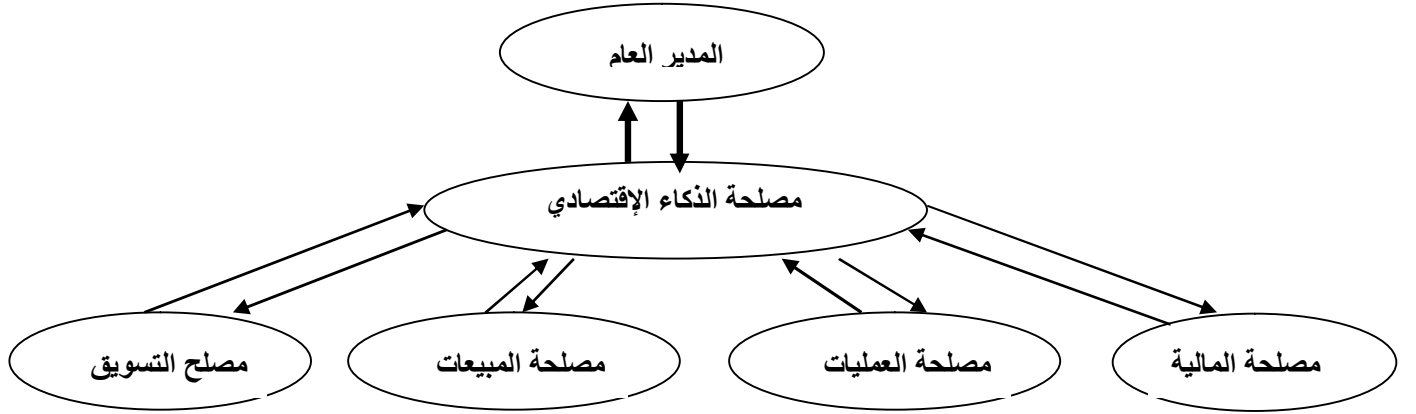
- على المستوى الجزئي، وتتمثل في دعم الإدارة المركزية، تكوين ورسكلة الموظفين، الاتصال، تدعيم وتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإسناد مهمة الإشراف والمتابعة على النظام إلى ذوي الكفاءات العالية.

2-2- موقع الذكاء الاقتصادي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن للمؤسسة أن تعتمد في تطبيقها لنظام الذكاء الاقتصادي على مجموعة من الأنماط، وسنقتصر في هذا المقال على نوعين من التنظيم، قام باقتراحهما KAHANER حيث اعتمد في هذا التصنيف على موقع وتبعية المصلحة أو الجهاز المكلف بالذكاء الاقتصادي:

- النمط الأول: ويتمثل في وضع مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت الوصاية المباشرة للمدير العام للمؤسسة، أو كما يسميه KAHANER بـ (CEO)<sup>17</sup>، ويمكن تمثيل هذا النمط بالشكل التالي:

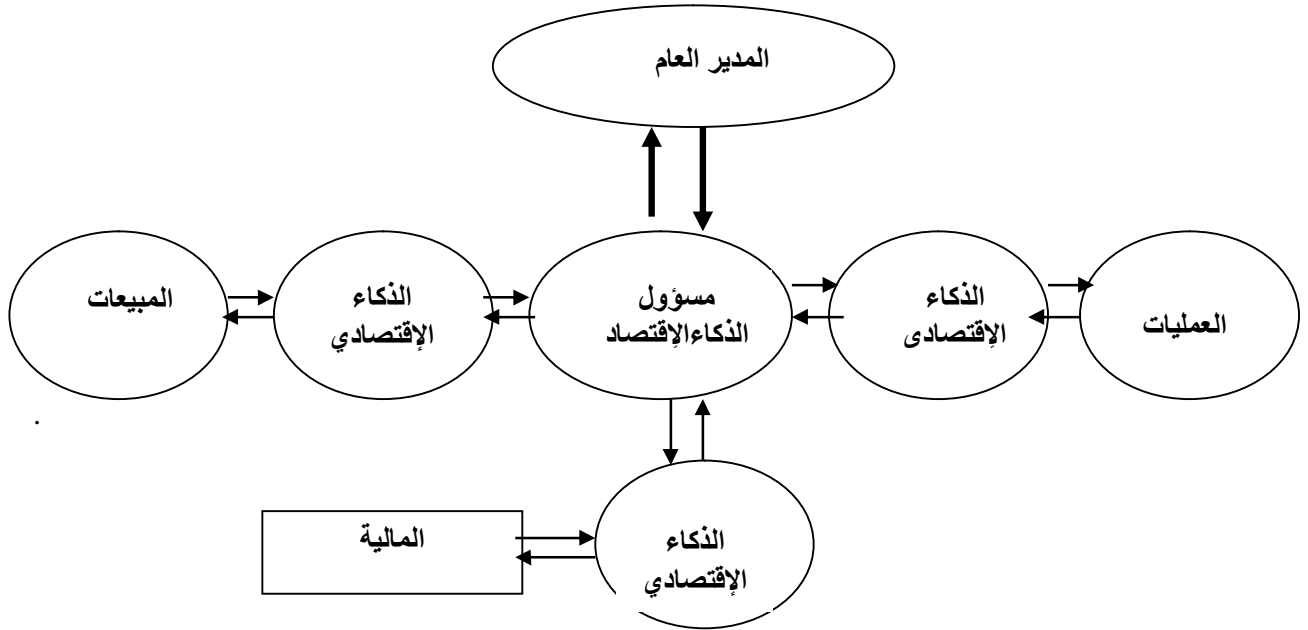
الشكل رقم (02): مصلحة الذكاء الاقتصادي تحت الوصاية المباشرة للمدير العام



Source: KAHANER. L, competitive intelligence, TOUCHSTONE, Published by Simon and Shuster, USA, 1997, P 46.

النمط الثاني: يتمثل في جعل مصلحة الذكاء الاقتصادي كوظيفة تابعة لوحدة عملياتية، والشكل الموالي يوضح هذا النمط:

شكل رقم (03): مصلحة الذكاء الاقتصادي تابعة لوحدة عملياتية



Source: KAHANER. L, Opcit, P 46.

من خلال النمطين اللذان تم تناولهما يتبين لنا أنه ليس هناك صيغة يجب علي أساسها اعتماد الذكاء الاقتصادي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن هذا يعتمد علي مجال نشاط المؤسسة وقدراتها المالية وحجمها، بالإضافة إلى الأهداف المسطرة.

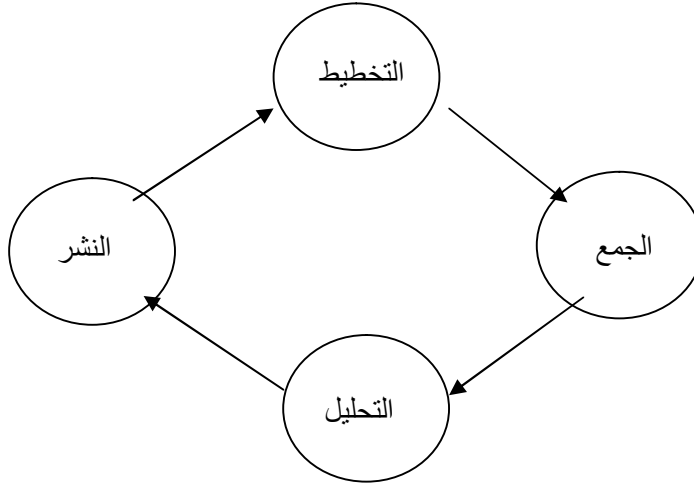
2-3- أهم نماذج الذكاء الاقتصادي:

رغم كثير الدراسات التي تناولت الذكاء الاقتصادي خاصة في الجهة الأخرى من المتوسط، إلا أن حداثة هذا المفهوم، تجعل من محاولة وضعه حيز التطبيق مهمة صعبة، وهذا ما يدفعنا إلى الرجوع للدراسات السابقة، للوقوف على أهم النماذج التي تتناول المراحل التي تمر بها عملية الذكاء الاقتصادي، وهنا سنتطرق إلى ثلاث نماذج وهي :

2-3-1- نموذج (KAHANER)<sup>18</sup>: يتكون هذا النموذج من (4) مراحل لعملية الذكاء الاقتصادي تتضمن (التخطيط، الجمع

، التحليل والنشر) الممثلة في الشكل التالي :

شكل رقم (04): نموذج KAHANER لمراحل الذكاء الاقتصادي



Source: KAHANER. L, Op.cit. P 46.

من خلال هذا الشكل يبين KAHANER أن الذكاء الاقتصادي يمر عبر أربع مراحل تتمثل في :

-التخطيط: هو الخطوة الأولى التي تقوم المؤسسة فيها بتحديد احتياجاتها من المعلومات ولماذا تحتاجها؟ وأين؟ وفيها يتم تقييم وإعداد متطلبات الذكاء الاقتصادي، بما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجة محددة للذكاء.

- الجمع: بما أن المعلومات هي أساس الذكاء الاقتصادي، يتم جمعها من مصادر مختلفة ومتنوعة وبشكل قانوني وأخلاقي، فتختلف المعلومات من حيث تصنيفها لاختلاف المعايير المعتمدة في ذلك، كما تختلف من حيث محتواها في المؤسسة الواحدة، وهذا ما يفسر التعدد في أنواعها ومصادرها، فنجد مثلا:

-المعلومات الرسمية: وهي تلك المعلومات التي يكون حاملها ورقي أو رقمي ، وهي لا تمثل إلا نسبة ضئيلة من الرصيد الإعلامي ، وتمثل مصادر المعلومات الرسمية عامة في الكتب، وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، الصحافة، الدراسات وكافة المصادر الشرعية الأخرى.

-المعلومات غير الرسمية: وتمثل في جميع المعلومات باستثناء الرسمية، وتصبح المعلومة غير الرسمية صالحة للاستخدام بعد المعالجة، وقد أفصحت الدراسات التي قام بها كل من BRUNO MARTINET و JEAN-MICHEL RIBAUT أن ثلاث أرباع المعلومات التي تفيد المؤسسة هي عبارة عن معلومات غير رسمية<sup>19</sup>، علما أن مصادر المعلومات غير الرسمية هي: <sup>20</sup> المنافسون أنفسهم، العملاء، المعارض، الندوات أو المؤتمرات، البعثات والرحلات الدراسية، الطلبة المتمرنون، المصادر الداخلية للمنظمة...الخ.

كما يمكن إدراج معيار آخر في تقسيم المعلومة كما قدمته AFNOR<sup>21</sup> وهذا حسب إمكانية أو السهولة في الحصول عليها وهو على النحو التالي:

-المعلومة البيضاء (أو المعلومة العامة)، وهي المعلومة السهل والمباح الحصول عليها، فالمعلومة هنا متاحة لكل من يطلبها، وجمعها لا يترتب عنه أي مشاكل قانونية، ومصدر هذه المعلومات هو نفسه مصدر المعلومات الرسمية.

-المعلومات الرمادية (أو المعلومات الحساسة)، وهي المعلومات المباح الحصول عليها لكنها تتميز بصعوبة الوصول إليها، ويتم الحصول عليها عامة من المصادر غير الرسمية.

-المعلومات السوداء (أو المعلومات السرية)، وهي المعلومة الممنوع نشرها، حيث الوصول إليها أو استعمالها محمي، فالمعلومة هنا محمية بموجب القانون أو عن طريق عقد، وهي مخصصة فقط للأشخاص المسموح لهم بالإطلاع عليها.

-التحليل أو معالجة المعلومة: هذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، وتعني المعالجة تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة، فهي تعطي صورة تحليلية غنية لكل المعلومات التي تكون متخفية بين سطور الوثائق، ونعلم أن ما يواجه أفراد المؤسسة اليوم ليس نقص المعلومة، وإنما كثرتها لذلك يجب معالجتها، وهو ما يتطلب مجموعة من العمليات تتمثل في التقييم، فرز المعلومات المفيدة، تحليلها وتحويلها إلى شكل مناسب.

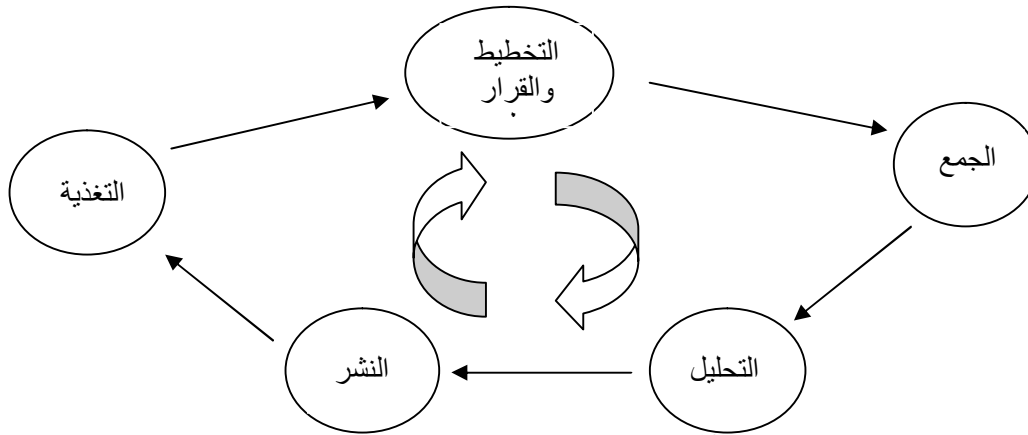
من خلال هذه العملية يتم تحويل المعلومات إلى ذكاء يمكن استخدامه في صناعة القرارات وتطوير الإستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

-النشر وتوزيع المعلومات: هنا يتم بث المعلومة داخل المؤسسة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة، و تجدر الملاحظة أن المعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت بالشكل وفي الوقت المناسب للشخص الذي سيستخدمها، حتى يتم تحويل هذه المعلومة إلى فعل يحقق قيمة مضافة، فالمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى توفير التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المؤسسة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه لحد الآن لم تستطع الكثير من المؤسسات خاصة الجزائرية منها الوصول إلى تنظيم مثالي يؤدي إلى ذكاء فعال، يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على معلومات موثوقة.

2-3-2- نموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP)<sup>22</sup>: يشمل هذا النموذج على خمسة مراحل تتمثل في التخطيط والقرار، الجمع، التحليل، النشر والتغذية العكسية، والشكل التالي يلخص هذا النموذج:

شكل رقم (05): نموذج الذكاء الاقتصادي المقترح من SCIP

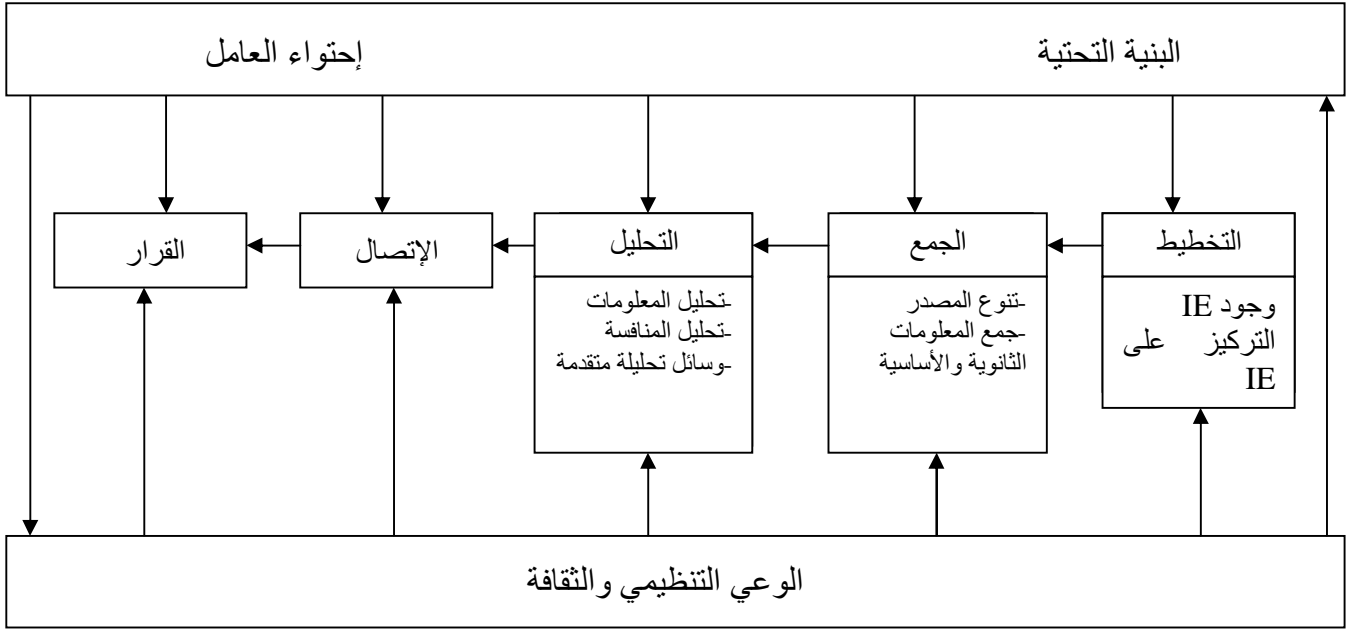


المصدر: سكر فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 58.

لقد أضاف هذا النموذج مفهوم التغذية العكسية إلى المراحل الأربعة المقدمة في نموذج KAHANER والمتمثلة في التخطيط والجمع والتحليل والنشر، فهو يبين لنا ما إذا كانت المعلومة قد أدت لتلبية رغبة المستعمل أم لا.

2-3-3- نموذج CALF and DISHMAN: يمر هذا النموذج في ستة مراحل التي نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (06) : نموذج الذكاء الاقتصادي حسب calf and Dishman



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 59.

يتضح من الشكل أن العناصر الأربعة للذكاء الاقتصادي المتمثلة في التخطيط والجمع والتحليل والنشر ترتبط مع بعضها البعض في إطار مكونين أساسيين هما:

- العملية والمهيكل: حيث يتطلب الذكاء الاقتصادي سياسات وإجراءات ملائمة وأجهزة رسمية أو غير رسمية من أجل تمكين العاملين في الإسهام بشكل فاعل في نظام الذكاء الاقتصادي، فضلا عن كسب المنافع الناتجة عنه.

- الوعي التنظيمي والثقافة: بغية استخدام المنظمة لجهود الذكاء الاقتصادي بنجاح، فإنه من الضروري أن تمتلك وعيا تنظيميا ملائما بشأن هذا النوع من الذكاء، فضلا عن امتلاكها لثقافة المنافسة، فالوعي التنظيمي والثقافي هما عاملين من الممكن أن يسهما في الارتقاء بفاعلية جهود الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.

مما سبق ذكره نلاحظ أن نجاح أو فشل الذكاء الاقتصادي مرهون بالمعلومة وكيفية استغلالها.

ثالثا- دور الذكاء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى المؤسسات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات خاصة العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، وكذا تحسين وتطوير طرقها التسييرية، باعتماد النظم المعلوماتية والاتصال، لذلك وجب على المؤسسات الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، الموردون... الخ وفيما يلي نتطرق للمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، ودور الذكاء الاقتصادي في تحقيق التنافسية.

3-1- تعريف الميزة التنافسية وأهمية امتلاكها وتحسينها

3-1-1- تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ولقد بدأ هذا المفهوم في الظهور في الثمانينات خاصة مع كتابات بورتير PORTER بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية:



- تعرف الميزة التنافسية على أنها ما تختص بالمؤسسة دون غيرها، وبما يعطى قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.<sup>23</sup>

- كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.<sup>24</sup>

- كما عرفها علي السلمي على أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.<sup>25</sup>

- ولقد عرفها READ في 1995 على أنها المركز الفردي الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين.

- أما بالنسبة لـ FAHY فعرفها بأنها أي شيء يميز المؤسسة، أو منتجها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها، أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

من خلال النظر والتعمق في قراءة هذه التعاريف، نجد أنها تجمع على أن الميزة التنافسية هي عبارة عن ما يميز وتنفرد به أي مؤسسة خلافاً عن المنافسين، وذلك سواء في الجودة أو السعر، باستعمال المهارات والتكنولوجيات وكل الموارد المتاحة لديها والهدف من تحقيق ميزة تنافسية يرتبط بعدين أساسيين هما:<sup>26</sup>

- القيمة المدركة لدى العميل: والمقصود منها هو أن أي مؤسسة حتى تتميز في تحقيق ميزة تنافسية عليها أن تستغل كل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساعد على تحقيق وبناء الميزة التنافسية، حيث لما يدرك ويحس العميل أنه تحصل على قيمة أعلى من جراء تعامله مع المؤسسة، يعاود ويرفع من تكرار شرائه ووفائه لمنتجات المؤسسة مقارنة مع منتجات منافسيها، وهذا يساعد على بناء الميزة التنافسية ويعززها.

- تأكيد حالة من التميز: حيث من خلال عرض لسلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عنها، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أطول وقت ممكن، ويمكن ذلك من خلال موارد المؤسسة سواء المالية، البشرية، الإمكانات التنظيمية، أو الموارد المعلوماتية... الخ.

### 3-1-2- أهمية امتلاك الميزة التنافسية وتحسينها

تظهر أهميتها في توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، والارتقاء على مستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين.<sup>27</sup>

كما أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، حيث بتحقيق الميزة التنافسية تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج أو الخدمة، مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.

فلقد أكد بورتير PORTER على أن الميزة التنافسية تنشأ من قدرة المؤسسة على تحقيق ما يرغب فيه العملاء، وذلك إما بالسعر المنخفض أو بتقديم منافع وقيم متميزة في المنتج بالمقارنة مع المنافسين.

غير أن امتلاك المؤسسة ل ميزة تنافسية لا يكفي وإنما العمل المستمر على تحسينها، وذلك نتيجة للتطورات التنافسية التي دفعت المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعاليتها التنافسية، وحتى تتم عملية التحسين المستمر للميزة التنافسية على المؤسسات العمل بسرعة في الاستجابة لتلبية حاجات العملاء، والإلتقان فيما يقدم من حيث الجودة والسعر، والإشباع الحالي والمستقبلي لحاجاته.<sup>28</sup>

كما ترجع أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية إلى ظهور تكنولوجيا جديدة، ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغير حاجاته، تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها (كالعمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات،... الخ)، حدوث تغييرات في القيود الحكومية (كطبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق، حملة حماية البيئة من التلوث،... الخ).<sup>29</sup> وبالتالي يمكن القول أن الميزة التنافسية يحكمها مقومات عديدة، ولذلك سنعمل فيما يلي للتطرق لتنمية وتطوير الميزة التنافسية، وهذا بالتطرق للعناصر التي تؤدي إلى ذلك.

### 3-2- تنمية و تطوير الميزة التنافسية

تعتمد وتتحدد فاعلية المؤسسات في عالمنا اليوم بشكل كبير بميزتها التنافسية، التي ومع التطورات التكنولوجية وسرعتها يجب تنميتها وتطويرها باستمرار وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقومات، والتي تتمثل في:<sup>30</sup>

-الجودة كفاعل لتحقيق الميزة التنافسية: فهي لا تعتبر معايير جودة محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة، بل هي معايير عالمية تضعها المنظمة العالمية للمواصفات، مما يتوجب على المؤسسات إنتاج سلع وخدمات تمكنها من مجابهة اختيارات الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت تضمن مستوى معيشي متصاعد ومتواصل على المدى الطويل، وتحقق الجودة عندما تتمكن المؤسسة من تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات تشبع حاجات ورغبات العميل المعلنة وغير المعلنة، ويتم ذلك بالعمل على الابتكار والإبداع من طرف المؤسسة، ويظهر هذا جليا في المؤسسات المتميزة عالميا، التي تعتمد على الجودة كسلاح تنافسي فاعل، تنفذ من خلاله لتحقيق الميزة التنافسية، كما تتطلب الجودة مقومات أخرى لنجاحها، نذكر منها: استلهاهم حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم منتجات جديدة، جعل الجودة من أولويات الإدارة العليا، اختيار وتدريب وحفز القوى العاملة، تبني فلسفة تأكيد الجودة من خلال العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة، تبني مفهوم التحسين المستمر من خلال الاهتمام بإدارة الجودة، واستخدام التكنولوجيا المتطورة في تصميم المنتجات،... الخ.

-الاهتمام بالموارد المعرفية والتكنولوجية: لقد أصبحت التكنولوجيا أهم عناصر النجاح والنمو والاستمرار في عصر العولمة، لذلك فعلى المؤسسات مجاراة هذه التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا والاستفادة قدر الإمكان من التطور التقني العالمي الذي يتميز باختصار الوقت، الجهد والمال من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب هذا التطور إعادة تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع التكنولوجيا الجديدة.

-البحث العلمي والتطوير والتكنولوجيا: إن تغير أفكار، أذواق، وطريقة العيش في المجتمعات، أدت إلى خلق تحديات تواجه المؤسسات، وللاستمرار والبقاء في السوق وإثبات الوجود بترسيخ علامة منتج المؤسسة في أذهان العملاء، عليها بناء مركز تنافسي متميز مبني على أساس التحديات السابقة الذكر، بمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة، وحتى تتمكن من ذلك عليها البحث والتطوير لتحقيق الجودة المطلوبة، حيث لا يقتصر هذا على الإنتاج أو خصائص المنتج، بل يتعداه إلى استعمال التكنولوجيا، وإعادة التنظيم والإدارة.

-عامل التنظيم، الإدارة وإدارة الموارد البشرية: إن اعتماد ثقافة الجودة وتبني أسلوب البحث العلمي والتطور التكنولوجي في التسيير، يتطلب هذا تطور رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة، تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات الفكرية والتحليلية، والعمل على وضع قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، وذلك لزيادة نجاحات المؤسسة والقدرة على بناء حواجز متينة تحمي مؤسساتهم من المنافسة والسعي للابتكار الدائم في بناء الميزات التنافسية وحمايتها من التقليد، وذلك أساسا يعود لكون أن العنصر البشري أصبح يعتبر من الموارد الأساسية للمعرفة في المؤسسة، والتي بدورها تعتبر محور ارتكاز العمل الإداري، لذلك فالاهتمام بالعنصر البشري،

تدريبه وتكوينه حسب مستلزمات السوق والمؤسسة، وكذا تطوير وتحسين النظم الإدارية وطرق التسيير بما يتوافق مع نشاط المؤسسة يضمن إمكانية التصدي لضغوط المنافسة وذلك من خلال ما يعرف بالتعليم التنظيمي ومنظمات التعلم.

- عامل التطوير التنظيمي: لقد انتشر مؤخرا مفهوم منظمات التعلم (LEARNING ORGANISATION) وذلك لاقتناع المؤسسات وخاصة العالمية منها أن هذا الأسلوب في التسيير ينمي ويطور مهارات وكفاءات الأفراد في المنافسة، ويربطهم مع بيئتهم حيث يمكن المؤسسة من استحداث الطرق التي تؤدي إلى تحسين عملياتها ومن ثم التمكن من الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، بالعمل على رفع مستوى الخدمات والمنتجات وتحديثها باستمرار، وبذلك وضع ميزة تنافسية تربطها بقدرتها على الاستجابة لحاجات العملاء، فقد تتمكن المؤسسات من تقليد مؤسسات أخرى في العمالة، المواد الخام التكنولوجية وحتى تعيين أفراد من المنافسة، ولكن لا يمكنهم تقليد أو اقتناء قدرة المؤسسة على التعلم، الشيء الذي يزيد من أهمية التعلم، والعمل وفق الطرق التسييرية الحديثة.

- الإدارة والتسيير الحديث: تعتبر الإدارة والإستراتيجية الوسيلة الفعالة لإنقاذ المؤسسات من الفشل والانحصر، لأنها تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبه، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، تحديد الأهداف المراد تحقيقها أولاً، قياس وتقييم إمكانيات المؤسسة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جمع المعلومات، وضع برامج الخطة الإستراتيجية ومتابعة التقدم في التنفيذ وتقييمه.

من خلال هذا الطرح نستنتج أن العمل الإستراتيجي - الذي يقوم على تحديد أهداف المؤسسة ودراسة البيئة وإمكانيات المؤسسة لتحقيق الاستمرار وإثبات الوجود بتحقيق ميزات تنافسية - يعتبر من الطرق التسييرية الحديثة التي تعتمد على الجودة، التحسين المستمر، المعايير، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

ولقد تم الاعتماد على عدة استراتيجيات وتطبيقها واقعياً منها: التخصص عن طريق تحديد نوع معين من المنتجات، الاندماج العمودي (أي تعزيز نشاط المؤسسة في فرع ما وذلك أمامياً أو خلفياً)، التنوع في المنتجات، الانسحاب في الأزمات،... الخ.

- دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباته: فبالإضافة للعناصر سابقة، وحتى تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية ذات ركائز متينة، عليها دراسة السوق لرصد ردود الفعل على نوعية المنتجات، أسعارها، ودراسة التغير في أذواق المستهلكين، وهو ما يبرز خاصة مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة، الشيء الذي دفع إلى وجود منتجات عالمية ذات جودة أعلى وحتى أسعار منخفضة تنافس المنتجات المحلية، والدراسة يجب أن لا تقتصر على الأسواق المحلية فقط بل يجب أن تتعدى إلى الخارجية منها، وذلك بحثاً عن فرص التصدير، حيث تطورت تطبيقات التسويق وزادت سرعتها، مع تطور حاجات العملاء وتسارع عمليات التطور التكنولوجي والمعارف، وهذا ما زاد من تعقد عملية اتخاذ القرارات التسويقية السليمة التي تعتمد على دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباتها.

- دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: تؤدي المعلومات وتكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التميز، وذلك من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث الاستثمار في المعلومة يخلق فرصاً للمؤسسة، ولذلك نلاحظ الاهتمام المتزايد بكيفية استخدام أنظمة المعلومات على المستوى الإستراتيجي كأداة تنافسية، فإمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد عن المنافسين يحقق ميزة تنافسية ناجمة عن أنظمة المعلومات، التي قد تتمثل في الإبداع في المنتجات (طريقة صنعها، مكوناتها، شكلها، لونها،... الخ)، تقليل التكاليف... الخ.

وعليه فإن المعلومات تلعب دوراً إستراتيجياً في بناء واتخاذ الإستراتيجيات والقرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، سواء من حيث نوع النشاط، طريقة العمل، السوق المستهدف، العملاء، الموردون... الخ.

وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفتها وتضخم عددها، وأصبح من الصعب معرفة المعلومات الدقيقة والصحيحة التي تستعمل في عملية اتخاذ القرار، ومنه بدأ لجوء المؤسسات لتطبيق مفاهيم جديدة تعمل على دراسة وتحليل المعلومات لاستغلالها في الطرق التسييرية الحديثة.

### 3-3- الذكاء الاقتصادي كركيزة أساسية لتحقيق التنافسية

من خلال ما سبق ذكره تبين لنا أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة، وعليه فإن كلا النظامين يقوم على أساس المعلومات المنتقاة عن مختلف العناصر الموجودة في البيئة الخاصة أو العامة ذات التأثير على سير المؤسسة، والهدف الأساسي لكلا النظامين هو الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها لخدمة صناع القرار في المؤسسة، من أجل إعطائها القدرة والميزة في مواجهة المنافسة. ولتوضيح دوره أكثر، فيمكن القول أن عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من القرارات الممكنة، وحتى يتم اختيار البديل الأمثل، يجب أن يكون لدى المؤسسة معلومات عن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة الغير قابلة للقياس منها، والتي من بينها ردود الأفعال المحتملة للمنافسين، التغيرات في قوانين الضرائب، دخول منافس جديد للسوق، الكوارث الطبيعية... الخ. فبالنسبة للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والتي يمكن قياسها وتحديد قيمها بنجد: تكلفة البديل من المواد الأولية، العمالة والتكاليف الغير مباشرة... الخ.

وعليه فإن أساس عملية اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأمثل استنادا للمعلومات المنتقاة من المحيط، ونتيجة لذلك يتم اتخاذ أحسن قرار يقود إلى تحقيق هدف المؤسسة الذي قد يكون: صنع منتج أو خدمة مبدعة وجديدة، أو تطوير مسار الإنتاج، أو اختراق سوق جديد... الخ.

وحتى يتم ذلك يجب على المؤسسة أن تكون متفتنة لما يحدث في بيئتها التنافسية الخاصة والعامة، فالبيئة تتميز بالتطورات التكنولوجية والعولمة، سرعة التقلب والتغير المستمر، ولكي تتمكن من التفتن ومسايرة كل ما يحدث في بيئتها عليها: - أن تكون واعية لخطورة ذلك كما يجب عليها نشر ثقافة المعلومة ودورها الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات والعمل على تطوير أساليب تسييرها، وتكوين مواردها البشرية حسب حاجات السوق، وحسب متطلبات التسيير الذي يعتمد على العمل الجماعي والمشارك للوصول لأفضل القرارات.

- الحصول على المعلومات اللازمة لسير العمل، وذلك يتم بواسطة الذكاء الاقتصادي، فاهتمام المؤسسات بتكثيف بحوثها واستغلالها للمعلومات المستعملة في اتخاذ القرار، يؤدي بها إلى التميز والقدرة على التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية المتوخاة. وهنا يبرز الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي، حيث يأخذ بالاعتبار كل أنواع المعلومات (الرسمية والغير رسمية) فالذكاء الاقتصادي هو عبارة عن عملية اتخاذ قرار فعال عن طريق الاستعمال الجيد للمعلومات المتحصل عليها من نظام اليقظة الإستراتيجية، أي أن الذكاء يعمل على الحصول على المعلومات من اليقظة وعلى أساسها يتم تصنيفها واختيارها وتصنيفها بما يتوافق واحتياجات كل قسم أو إدارة في المؤسسة، لتتمكن هذه الأخيرة من اختيار أمثل القرارات وفق ما يوفره لها الذكاء الاقتصادي من معلومات، وهذه القرارات تؤدي إلى تفعيل دور وتنافسية المؤسسة، ومنه حصولها على ميزة أو ميزات تنافسية تؤدي إلى ترسيخ منتوجاتها وعمالها في أذهان وعقول الزبائن، لتكرار عمليات شرائهم و منه ربح أعلى، واستمرار أطول فترة ممكنة للمؤسسة في السوق وإثبات وجودها.

الخاتمة:

إن الذكاء الاقتصادي من أهم الأنظمة المسيرة للمعلومة الإستراتيجية داخل المؤسسات المعاصرة، من خلال البحث الدائم والمستمر عن كيفية استغلالها بأفضل الطرق وضمان توظيفها بشكل يخدم الأهداف المستقبلية لها، من خلال ترشيح القرارات، فالذكاء

## أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة وأثره على ميزتها التنافسية

الاقتصادي عبارة عن مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات والأدوات التحليلية التي تعتبر المعلومات مادتها الأولية والمعرفة والذكاء نتيجتها.

بمعنى آخر، إن الذكاء الاقتصادي هو أكثر من مجرد فلسفة إدارية أو استعمال لتكنولوجيا عصرية فهو تنظيم ومنهج يضع أهدافه ويصوغها بوضوح، ويقوم بأعماله وفقا لخطط وبرامج و معايير مستهدفة علي مستوى البيئة الداخلية، ويعطي المؤسسة مكانة على مستوى البيئة الخارجية. فالذكاء الاقتصادي يتجاوز معرفة المنافسين والأسواق، إلى تحليل القدرات الذاتية وكفاءات المؤسسة. ومنه فإن إدماج الذكاء الاقتصادي في منظومة المؤسسة أمر أكثر من ضروري، وقد رأينا أهم النظريات والنماذج الرائدة في إدراج الذكاء الاقتصادي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث رأينا أن المؤسسة تستطيع اعتماد أي نمط تنظيمي للذكاء الاقتصادي، وذلك حسب إمكانياتها واحتياجاتها، وبالتالي يمكن القول أنه قد تم اختبار الفرضية الأولى فالمؤسسة تستطيع تكييف أساليبها التنظيمية من أجل اعتماد الذكاء الاقتصادي كأسلوب جديد في التسيير، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب والنماذج المطبقة السابقة الذكر.

الذكاء الاقتصادي يتيح للمؤسسة الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي الأمثل للمعلومة ذات المزايا التنافسية، فيدعم إتخاذ القرارات المرتبطة مباشرة بتحسين المستويات التنافسية لها، ويعزز الموقع التنافسي في السوق المستهدفة، من خلال تطوير أساليب التوقع والتنبؤ بالتغيرات المتسارعة في الأسواق الحاضرة والمستقبلية، مع الفهم الصحيح لمختلف الاستراتيجيات التي يعتمد عليها المنافسون الآخرون، وسرعة الاستجابة لها، وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية والتي مفادها أن اعتماد الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يقوي ميزتها التنافسية.

التوصيات:

من خلال ما تم تناوله في هذا المقال، نقترح التوصيات التالية:

-إثراء هذا المجال من خلال محاولة اقتراح مجموعة من النماذج التنظيمية العملية، تكون في شكل هياكل تنظيمية مبسطة، تسمح للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، من وضعها حيز التطبيق، وللوصول إلى هذه الغاية يجب إشراك مختصين في المجال التنظيمي.

-تحسيس المؤسسات وتوعيتها بأهمية إدراج الذكاء الاقتصادي في طرق تسييرها، لأن هذا النظام أثبت فاعليته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي أخذت بمبادئه وطبقته.

المراجع:

باللغة العربية

- 1- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر غير موجودة، مصر، بدون سنة.
- 2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية، 2004.
- 3- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
- 4- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- 5- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، التواصل، عدد 20 ديسمبر 2007، تصدر عن جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 6- بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2006.

7- سكر فاطمة الزهراء، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل: دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013.  
باللغة الفرنسية:

- 1-CORINNE. C, veille et intelligence économiques, HERMES-LAVOISIER, 2004.
- 2-DOU, H. DOU J-M, et LEIZELTMAN (M), De l'Information à l'Intelligence: Les procédés de création d'intelligence compétitive pour action dans les PME et PMI, Sophia Antipolis, Octobre 2000.
- 3-GRACIA MEDINA (I), L'Intelligence Economique: Détection des informations stratégiques, Thèse de Doctorat, Université de NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, 2002-2003.
- 4-GUICHARDARY. P et Autres, l'info guerre, Edition DUNOD, Paris, 1999.
- 5-GUILHON. A, L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, Edition L'HARMATTAN, Paris, 2004.
- 6-HASSIDE. L, et Autres, les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe, Edition DUNOD, Paris, 1997.
- 7-JAKOBIK. A, L'Intelligence Economique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique, Edition Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.
- 8-KAHANER. L, competitive intelligence, TOUCHSTONE, Published by Simon and Shuster, USA, 1997.
- 9-MARTINET. B, et MARTI. Y-M, Intelligence Economique: les yeux et oreilles de l'entreprise, Edition Organisation, 1995.
- 10-PATEYRON. E, la veille stratégique, Edition Economica, Paris, 1998, P 13.
- 11-LESCA. H, La Veille Stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Edition DUNOD, Paris, 2004.
- 12-AFDIE, Modèle d'intelligence économique, Préface de Alain JUILLET, Edition ECONOMICA, Paris, 2004.
- 13-Commissariat Générale du Plan, Rapport sous la direction de MARTRE. H, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris 1994.

مواقع الأنترنت:

[www.scip-france.fr](http://www.scip-france.fr)  
[www.veille.ma](http://www.veille.ma)  
[www.kahaner.com](http://www.kahaner.com)  
[www.afnor.org](http://www.afnor.org)

الهوامش

1. GRACIA MEDINA (I), L'Intelligence Economique: Détection des informations stratégiques, Thèse de Doctorat, Université de NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, 2002-2003, P 16
2. GRACIA MEDINA (I), Op.cit. P 16.
3. DOU, H. DOU J-M, et LEIZELTMAN (M), De l'Information à l'Intelligence: Les procédés de création d'intelligence compétitive pour action dans les PME et PMI, Sophia Antipolis, Octobre 2000.
4. Commissariat Générale du Plan, Rapport sous la direction de MARTRE. H, « Intelligence Economique et stratégie des entreprises », La documentation française, Paris 1994.
5. PATEYRON. E, la veille stratégique, Edition Economica, Paris, 1998, P 13.
6. AFDIE, Modèle d'intelligence économique, Préface de Alain JUILLET, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, P 4.
7. CORINNE. C, veille et intelligence économiques, HERMES-LAVOISIER, 2004, P 49.
8. GUICHARDARY. P et Autres, l'info guerre, Edition DUNOD, Paris, 1999, P 7.
9. LESCA. H, La Veille Stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Edition DUNOD, Paris, 2004, P 62.
10. GUILHON. A, L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, Edition L'HARMATTAN, Paris, 2004, P 23.
11. GUICHARDARY. P et Autres, Op.cit. P 7.
12. GUICHARDARY. P et Autres, Op.cit. PP 7-8.
13. GUICHARDARY. P et Autres, Op.cit. P 8.
14. HASSIDE. L, et Autres, les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe, Edition DUNOD, Paris, 1997, PP 16-18.
15. MARTINET. B, et MARTI. Y-M, Intelligence Economique: les yeux et oreilles de l'entreprise, Edition Organisation, 1995, P 12.
16. سكر فاطمة الزهراء، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل: دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013.

<sup>17</sup>. CEO: en anglais américain (*chief executive officer*).

<sup>18</sup>. Larry KAHANER, actuellement rédacteur de Washington pour le magazine de propriétaire de flotte, l'intelligence concurrentielle. [www.kahaner.com](http://www.kahaner.com)

<sup>19</sup>. MARTINET. B, et MARTI. Y-M, Op.cit. P 30.

<sup>20</sup>. MARTINET. B, et MARTI. Y-M, Op.cit. P 34.

<sup>21</sup>. AFNOR Certification (*est une société qui opère dans le domaine volontaire comme dans le domaine réglementaire. Au niveau européen, AFNOR Certification est notifiée pour plusieurs directives européennes afin de délivrer le marquage CE, qui atteste la conformité des produits aux exigences réglementaires européennes. AFNOR Certification est née dans la continuité de la fusion, en 2004, entre l'Association française pour l'assurance de la qualité (AFAQ) et l'Association française de normalisation au sein du groupe AFNOR*).

<sup>22</sup>. SCIP : Society of Competitive Intelligence Professionals in France (*Association française pour la promotion de l'intelligence économique et concurrentielle*). Voir : <http://www.scip-france.fr>

<sup>23</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، دار النشر غير موجودة، مصر، بدون سنة، ص ص (190-191).

<sup>24</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الأبراهيمية، الإسكندرية، 2004، ص 13.

<sup>25</sup>. بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006،

جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، ص 1223.

<sup>26</sup>. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، التواصل، عدد 20 ديسمبر 2007، تصدر عن جامعة باجي

مختار عنابة، الجزائر، ص 115.

<sup>27</sup>. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المرجع السابق، ص 114.

<sup>28</sup>. بن عيساوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006،

جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2006، ص 267.

<sup>29</sup>. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الرياض، 1998، ص 66.

<sup>30</sup>. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المرجع السابق، ص ص (123-133).