



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال
(دراسة ميدانية)

من إعداد

بن دنيدينة سعيد

المناقشة بتاريخ 2020/06/25 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	بن موسى محمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	كسنة محمد
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	الجودي محمد علي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	صولي علي
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	روايح عبد الرحمان
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	قروش عيسى
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	بركاتي حسين

السنة الجامعية: 2020/2019



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Organizations Management

Title:

The Role of economic intelligence in improving sustainable performance in the business organizations
(field study)

Prepared by:

Bendenidina Said

Discussed and publicly approved on 25/06/2020 By the committee composed of:

Benmoussa Mohamed	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	President
Ksenna Mohamed	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Rapporteur
Eljoudi Mohamed Ali	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Assistant framer
Saouli Ali	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Rouabeh Adberrahman	Lecturer Class - A -	University of Djelfa	Examiner
Kerrouche Aissa	Lecturer Class - A -	University of Msila	Examiner
Barkati Hocine	Lecturer Class - A -	University of Msila	Examiner

Academic Year: 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص :

إن نجاح وبقاء المنظمات مرهون بمدى قدرتها على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، من خلال رصد ومتابعة التطورات الحاصلة في السوق الذي تنشط فيه وتحليله من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ويتاح لها ذلك من خلال الذكاء الاقتصادي الذي يأخذ على عاتقه الحصول على المعلومات، تحليلها ونشرها بهدف اتخاذ القرارات الرشيدة التي تعمل على تحسين الأداء المستدام للمنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده (اليقظة الإستراتيجية، أمن المعلومات، نشاط الضغط والتأثير) في تحسين الأداء المستدام الذي يعكس متطلبات التنمية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها 300 إطار يعملون في مؤسسة كوندور الكرتونيكس)، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، ومن خلال مختلف المؤشرات الإحصائية، فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور بارز للذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكرتونيكس.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بموضوع الذكاء الاقتصادي والعمل على ترقيته من خلال تبني نهج قائم على الحصول على المعلومات الإستراتيجية، واستشراف المستقبل، وهذا لأجل تحسين الأداء المستدام للمنظمات وتفوقها.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، المعلومات، إدارة المعرفة، تحسين الأداء، الأداء المستدام.

Abstract :

The success and survival of organizations depends on their ability to adapt to changes in their environment, by monitoring and tracking developments in the market in which they operate and analysing them in order to exploit opportunities and avoid threats, and to do so through economic intelligence that takes access to information, analyze and publish them with aim of making rational decisions that improve the sustainable performance of organizations.

This study aims to look at the role that economic intelligence plays through its dimensions (strategic vigilance, information security, pressure and influence activity) in improving sustainable performance that reflects the requirements of sustainable development, to achieve the objectives of the study, To achieve objectives of the study, the questionnaire was used and developed for purpose of collecting data from the 300 study sample members working at Condor Electronics company, and after analyzing the data using SPSS, and through various Statistical indicators, the study found that there is a prominent role for economic intelligence in improving the sustainable performance of the Condor Electronics company.

This study recommends that organizations should be interested in and promoted economic intelligence by adopting an approach based on access to strategic information and looking ahead, in order to improve the sustainable performance and superiority of organizations.

Key words :

Economic intelligence, strategic vigilance, information, knowledge management, performance improvement, sustainable performance.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنامر لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من

بعيد على انجاء هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ، وأخص

بالذكر الأستاذ المشرف : الدكتور كسنة محمد .

ولا يفوتني أن أشكر المشرف المساعد الدكتور : الجودي محمد علي

الذي أمدني بيد العون .

كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة الجلفة وجميع عمال الكلية دون استثناء .

اختتم بالشكر الخاص لأساتذة اللجنة المحترمة .

بن دنيدينة سعيد .

الإهداء

إلى من سهرت الليالي لأجلي أمي الغالية

إلى مروح والدي الطاهرة رحمه الله رحمة واسعة

إلى نروجتى سند ظهري وولداي: لؤي محمد الأمين و

أبو بكر

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل أصدقائي

أهدي هذا العمل

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	الفهرس
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي
3	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
7	المطلب الثاني : أبعاد الذكاء الاقتصادي ومراحل
11	المطلب الثالث: مستويات الذكاء الاقتصادي ووسائله
14	المبحث الثاني : المعلومة ركيزة أساسية للذكاء الاقتصادي
14	المطلب الأول: مفهوم المعلومة وأصنافها
18	المطلب الثاني : دور المعلومة وقيمتها
21	المطلب الثالث: المعلومة الإستراتيجية وسيلة بناء الذكاء الاقتصادي.
25	المبحث الثالث : العناصر الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي
25	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الثاني : نظام المعلومات
38	المطلب الثالث: إدارة المعرفة
50	المبحث الرابع : الذكاء الاقتصادي على مستوى منظمات الأعمال

50	المطلب الأول: أهمية الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال
55	المطلب الثاني : أنشطة الذكاء الاقتصادي
59	المطلب الثالث: تطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال
63	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء المستدام بمنظمات الأعمال	
65	تمهيد
66	المبحث الأول : عموميات حول الأداء في منظمات الأعمال
66	المطلب الأول: الأداء مفهومه، خصائصه، ومكوناته
70	المطلب الثاني : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
75	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء، الخصائص والأنواع
78	المبحث الثاني : منظمات الأعمال الحديثة في ظل رهانات التنمية المستدامة
78	المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة
84	المطلب الثاني : إدماج التنمية المستدامة في منظمات الأعمال
89	المطلب الثالث: مزايا إدماج التنمية المستدامة في منظمات الأعمال
91	المبحث الثالث : الأداء المستدام في منظمات الأعمال
91	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام
96	المطلب الثاني : قياس وتقييم الأداء المستدام
103	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المستدام
115	المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال
115	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
118	المطلب الثاني: مؤشرات أداء المستدام
125	المطلب الثالث: طرق ووسائل تحسين الأداء المستدام
128	خلاصة
الفصل الثالث: الذكاء الاقتصادي كوسيلة لتحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال الجزائرية	
130	تمهيد

131	المبحث الأول : تجارب بعض الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي
131	المطلب الأول: التجربة الأمريكية في مجال الذكاء الاقتصادي
137	المطلب الثاني: التجربة اليابانية للذكاء الاقتصادي
141	المطلب الثالث: التجربة الفرنسية في مجال الذكاء الاقتصادي
146	المبحث الثاني : اهتمام الدولة الجزائرية بالذكاء الاقتصادي
146	المطلب الأول: الملتقيات والتظاهرات العلمية التي سلطت الضوء على موضوع الذكاء الاقتصادي.
153	المطلب الثاني: التكوين في الذكاء الاقتصادي
158	المطلب الثالث: تبني المؤسسات الرسمية للذكاء الاقتصادي
164	المبحث الثالث : متطلبات تفعيل نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر
164	المطلب الأول : نموذج مقترح للذكاء الاقتصادي في الجزائر
167	المطلب الثاني : عوائق تحقيق نموذج الذكاء الاقتصادي في الجزائر
171	المطلب الثالث: استراتيجيات الدولة في تفعيل الذكاء الاقتصادي
175	المبحث الرابع : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال
175	المطلب الأول: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاقتصادي
177	المطلب الثاني : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاجتماعي
179	المطلب الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء البيئي
183	خلاصة
	الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الالكترونيكس
185	تمهيد
186	المبحث الأول : تقديم مؤسسة كوندور الكترونيكس
186	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي
189	المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة كوندور
191	المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

196	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
196	المطلب الأول: منهج الدراسة
202	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
205	المطلب الثالث: اختبار اعتدالية التوزيع
207	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي
208	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
210	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة
220	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
249	خلاصة
251	الخاتمة
257	قائمة المراجع
276	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أبعاد الذكاء الاقتصادي	1-1
15	نظام معالجة البيانات	2-1
31	عناصر أنواع اليقظة الإستراتيجية	3-1
32	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	4-1
37	تركيبية الذكاء الاقتصادي (المثلث الذهبي)	5-1
50	تكاملية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة	6-1
53	أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة	7-1
81	الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة	1-2
94	أبعاد الأداء المستدام	2-2
106	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	3-2
111	نموذج سكانديا نافيقاتور SKANDIA NAVIGATOR	4-2
112	نموذج سكانديا نافيقاتور بالشكل المنزلي SKANDIA NAVIGATOR	5-2
136	النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي	1-3
140	المنظومة اليابانية للذكاء الاقتصادي	2-3
145	النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي	3-3
166	نموذج مقترح للذكاء الاقتصادي في الجزائر	4-3
192	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	1-4
200	نموذج الدراسة	2-4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	خصائص الإشارات الضعيفة	1-1
27	تعريفات اليقظة الإستراتيجية	2-1
41	خصائص المعرفة الصريحة والضمنية	3-1
48	أوجه التشابه والاختلاف بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة	4-1
58	أنشطة الذكاء الاقتصادي	5-1
155	المنظمات الخاضعة للدراسة لإعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي	1-3
198	الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل	1-4
203	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الذكاء الاقتصادي مع الدرجة الكلية للمحور	2-4
204	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للمحور	3-4
205	معامل الثبات لمحاور الاستمارة (ألفا كرونباخ)	4-4
206	معاملات التوزيع الطبيعي لاختبار Z	5-4
207	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	6-4
208	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	7-4
208	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	8-4
209	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	9-4
209	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	10-4
210	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	11-4
211	استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس اليقظة الإستراتيجية	12-4

212	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس أمن المعلومات	13-4
214	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس الضغط والتأثير	14-4
215	المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الذكاء الاقتصادي	15-4
216	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء الاقتصادي	16-4
217	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء الاجتماعي	17-4
218	استجابات أفراد عيّنة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء البيئي	18-4
219	المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الأداء المستدام	19-4
220	نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر الذكاء الاقتصادي	20-4
221	نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر اليقظة الإستراتيجية	21-4
222	نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر أمن المعلومات	22-4
222	نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر نشاط الضغط والتأثير	23-4
223	نتائج تحليل الارتباط بين بعد اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام.	24-4
224	نتائج تحليل الارتباط بين بعد أمن المعلومات والأداء المستدام.	25-4
225	نتائج تحليل الارتباط بين بعد نشاط الضغط والتأثير والأداء المستدام.	26-4
226	نتائج تحليل الارتباط بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام.	27-4
227	تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي.	28-4
228	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي	29-4
229	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاقتصادي	30-4
230	تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي	31-4
231	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي	32-4

232	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاجتماعي	33-4
233	تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي	34-4
233	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي	35-4
234	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء البيئي	36-4
235	تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام	37-4
236	نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام	38-4
237	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام	39-4
238	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للجنس	40-4
239	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للعمر	41-4
240	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمنصب الوظيفي.	42-4
241	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمؤهل العلمي	43-4
242	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للخبرة المهنية	44-4
243	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للجنس	45-4
244	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للعمر	46-4

245	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمنصب الوظيفي.	47-4
246	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمؤهل العلمي	48-4
247	تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للخبرة المهنية	49-4

مقدمة عامة

في ظل التغيرات والتحولات السريعة التي أصبحت تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، لا سيما العولمة الاقتصادية واشتداد المنافسة واحتدامها في الأسواق العالمية، وتزايد وتعقيد احتياجات وتطلعات العملاء، إلى جانب التطورات التقنية والتكنولوجية... وغيرها، وهو ما جعل منظمات الأعمال تنشط في بيئة تتسم بالتقلب والاضطراب وكثرة التعقيدات.

ولمواجهة هذه التغيرات والتحولات، صار لزاما على منظمات الأعمال معرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي، من أجل التوقع والعمل المسبق الذي يجعلها مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وذلك بالتحكم في التغيرات التي يمكن أن تطرأ في المحيط الكلي لها. ويهدف نظام الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال على توفير المعلومات في الوقت المناسب للمسيرين التي تساعد على اتخاذ القرارات، ويعتبر موضوع الذكاء الاقتصادي أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين على حد سواء، نظرا لأهميته على المستوى الكلي والجزئي، وهو ما يمثل دافع أساسي لاستمرارية ووجود منظمات الأعمال.

وتعتبر الاستدامة من أهم الموضوعات في الفترة الأخيرة، والتي تنظر إلى بقاء منظمات الأعمال وازدهار أعمالها على المدى الطويل وتحقيق أهدافها جنبا إلى جنب مع تحقيق أهداف المجتمع والمحافظة على البيئة، لذلك نجد أن الحكومات والدول صارت تعتبر الاستدامة هدفا أساسيا تسعى إلى تحقيقه، فهي تعمل على تحسين نوعية الحياة والرفاهية لأجيال الحاضر والمستقبل من خلال نهج متكامل بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية وتحقيق الرفاهية للمجتمع وهو ما انعكس على منظمات الأعمال من خلال تبني ما يسمى بالأداء المستدام.

كما يعتبر تحقيق منظمات الأعمال لهدفي البقاء والربحية في ظل بيئة تتسم بجدّة المنافسة والتغيرات الكثيرة مرهونا بمدى قدرتها على العمل على تحسين أدائها المستدام، غير أن تحقيق هذا لا يكون إلا من خلال تسيير استراتيجي للمعلومة داخليا وخارجيا، انطلاقا من الحصول على المعلومة بمختلف الطرق واستغلالها وجعلها ذات قيمة بالنسبة لمنظمات الأعمال.

الإشكالية :

إن ما تحمله بيئة المنظمة في طياتها من تغيرات وتطورات حاصلة في شتى المجالات يفرض على المنظمة التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وذلك ما يحتم عليها أن تعمل عن كذب من أجل الحصول على المعلومات الإستراتيجية وفي الوقت المناسب بهدف تحسين أدائها وبقائها، ومن هذا المنطلق ولتحقيق هذه الغاية صار على منظمات الأعمال إتباع آليات ومفاهيم حديثة كالذكاء الاقتصادي والذي يعبر عن مجموع الأنشطة المتعلقة بالبحث عن المعلومة المفيدة وبثها واستغلالها، وتسعى هذه الدراسة للبحث والكشف عن دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس؟ .

ومن اجل الإجابة على هذه الإشكالية سوف يتم تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة كما يلي :

- ماهو الذكاء الاقتصادي، وما هو واقعه؟
- هل يتوافر الذكاء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاقتصادي بصفة مستقلة في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاقتصادي بصفة مستقلة في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاقتصادي بصفة مجتمعة في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد الباحثين تجاه متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمتغيرات الوظيفية (الجنس، للعمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الأفراد الباحثين تجاه متغير الأداء المستدام تعزى للمتغيرات الوظيفية (الجنس، للعمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)؟

فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وأسئلتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

(H01) لا يتوافر الذكاء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكترونيكس، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

- (H01-1) لا يتوافر اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.
 - (H01-2) لا يتوافر أمن المعلومات بمؤسسة كوندور الكترونيكس
 - (H01-3) لا يتوافر نشاط الضغط والتأثير بمؤسسة كوندور الكترونيكس
- (H02) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:
- (H02-1) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة الإستراتيجية و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

- (H02-2) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أمن المعلومات و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس
- (H02-3) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نشاط الضغط والتأثير و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس.
- (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:
- (H03-1) لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- (H03-2) لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- (H03-3) لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي في مؤسسة كوندور الكترونيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- (H04) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) ، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:
- (H04-1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير الجنس .
- (H04-2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير العمر.
- (H04-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.
- (H04-4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (H04-5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

(H05) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) ، وينبثق عنها الفرضيات الآتية:

- (H05-1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغير الجنس .
- (H05-2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغير العمر .
- (H05-3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغير المنصب الوظيفي .
- (H05-4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- (H05-5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

حدود الدراسة

- تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود أربع: موضوعية، مكانية، بشرية وزمنية.
- **الحدود الموضوعية:** تمثلت أبعاد الذكاء الاقتصادي - كمتغير مستقل - في كل من (اليقظة الإستراتيجية، امن المعلومات، ونشاط الضغط والتأثير)، حيث تم اختيار هذه المقومات والعمليات بعد البحث والتمحيص في العديد من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.
 - كما اقتصر على مؤشرات الأداء المستدام - كمتغير تابع - ممثلة في (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)، وهي مستمدة من تقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أكتوبر 2016 وذلك لكونه أهم المدخل وأكثرها استخداما وشيوعا في تحديد أبعاده إلى جانب أن أغلب المدخل الأخرى منبثقة عنه؛
 - **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة كوندور الكترولنيكس بولاية برج بوعرييج باعتبارها مؤسسة تهتم بجمع المعلومات عن محيطها واهتمامها بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب اهتمامها بالأداء المستدام وتحقيق الاستدامة لتحسين وتطوير أدائها؛
 - **الحدود البشرية:** تمثلت في الأفراد الذين تم استقصاؤهم، وهم إطارات مؤسسة كوندور الكترولنيكس تم اختيار هذه الفئة بالنظر إلى أنها هي الوحيدة التي تستطيع الاستجابة لمحوري أداة الدراسة في الوقت ذاته، وذلك بسبب أن (المعلومة الإستراتيجية) هي معلومات متاحة فقط بالنسبة لإطارات المنظمة ومتخذي القرارات، وبالتالي

هي من تستطيع الحكم على مدى تحسين الأداء المستدام في المنظمة، كما تتابع سيرورته، وتعمل على قياس فعاليته بصفة منتظمة ودورية.

- **الحدود الزمنية:** يمكن حصر المجال الزمني للدراسة ككل من بداية الثلاثي الأخير لسنة (2016) إلى غاية الثلاثي الأخير لسنة (2019)، أما الدراسة التطبيقية فامتدت ما بين نوفمبر (2018) إلى غاية نوفمبر (2019)، حيث شملت هذه الفترة بناء وتطوير أداة قياس الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها، ومن ثم توزيعها، استرجاعها، تحليلها وتفسير البيانات المجمعة من خلالها.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يعد الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة والذي يلاقي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، خصوصا في الوقت الراهن الذي يتميز بتطورات تكنولوجية هائلة.
- الاهتمام المتزايد للمنظمات العالمية بالتنمية المستدامة ومحاولة دمج مؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن أداؤها.
- أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء منظمات الأعمال، من خلال الحصول على المعلومة المفيدة وتحليلها وبثها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.
- لفت نظر إدارات المنظمات إلى ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة وتبني نظام الذكاء الاقتصادي الذي يتيح لهم حراسة المحيط وتحسين الأداء المستدام.
- محاولة تسليط الضوء على مدى تبني منظمات الأعمال الجزائرية للذكاء الاقتصادي.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، والتأكد من ذلك عن طريق إسقاط الجانب النظري على المؤسسات الجزائرية، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- 1/ تقديم إطار نظري متكامل يحدد مفهوم الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام بمنظمات الأعمال؛
- 2/ الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وتبني المؤسسات الرسمية لهذا المفهوم وسبل وكيفية دعمه وكذلك تبني منظمات الأعمال لهذا النهج؛
- 3/ السعي إلى التعرف على أثر الذكاء الاقتصادي من خلال أبعاده (اليقظة الإستراتيجية، أمن المعلومات، نشاط الضغط والتأثير) على تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس .

مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع كان نتيجة لعدة أسباب، نذكرها في ما يلي:

- 1/ محاولة استدراك بعض الجوانب التي تم إغفالها أولم يتوفر الوقت أو الجهد الكافيين لمعالجتها في الدراسات السابقة، في ما يخص دراسة أثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام؛
- 2/ بحث منظمات الأعمال في الجزائر عن أساليب تسييرية فعالة تتيح لها التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية وكيفية تحسين أدائها والتكيف مع كل ما هو جديد في ميدان إدارة الأعمال.

صعوبات الدراسة

تجلت الصعوبات أساسا أثناء الدراسة الميدانية في عدم تجاوب المؤسسة محل الدراسة للإجابة على الاستمارة الموضوعية للبحث إلا بعد مدة زمنية طويلة، ومن جهة أخرى عدم قبول تزويدنا بالمعلومات الضرورية والتي لها علاقة بالمؤشرات المطلوبة لقياس وتحليل الأداء المستدام.

منهج الدراسة

ضمن إطار القيام بتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة والإلمام بمختلف حيشياتها في الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم والأسس النظرية لمتغيري الدراسة (الذكاء الاقتصادي، الأداء المستدام)، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي "والذي يعتبر من البحوث شائعة الاستخدام بين الباحثين، فهو يهدف إلى تحديد الوضع الحالي للظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ومن ثم يعمل على وصفها بدقة".¹

وفي سبيل جمع البيانات الميدانية والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء الأفراد العاملين وتحليلها واختبار الفرضيات تم استعمال منهج دراسة الحالة -والذي يعد منهجا فرعيا من المنهج الوصفي التحليلي- من خلال استمارة الاستبيان. "فمن خلال هذا المنهج يتم جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا، مؤسسة، نظاما اجتماعيا، مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة المدروسة أو جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة على غيرها من الوحدات المشابهة لها".²

¹ علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات)، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2008، ص287.

² نفس المرجع السابق، ص315.

الدراسات السابقة

من اجل تكوين إطار نظري تعتمد عليه الدراسة ولتوضيح الجوانب الأساسية لموضوعها تم القيام بمسح لعدد معتبر من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث سيتم الاستعانة بها والاستفادة منها في هيكلة الإطار النظري للدراسة، وسنذكر فيما يلي أهم الدراسات التي أتيح لنا الإطلاع عليها:

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (الذكاء الاقتصادي)

1/ دراسة (منصف مقاويب، 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية الذكاء الاقتصادي مفهوماً وممارسة، مع التركيز على الدور الذي تلعبه أنظمة المعلومات في مساندة عمليات اتخاذ القرار، في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من إطارات المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي بولاية سطيف. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (500) استبيان، موزعين على (15) مؤسسة منها (13) مؤسسة خاصة.

توصلت الدراسة إلى أن الحاجة للمعلومات منبع الاهتمام الراهن بأنظمتها الحديثة التي تمكنت من أتمتة عمليات التحكم في المعلومات المناسبة لأداء مختلف الوظائف والمهام في مقدمتها اتخاذ القرار، تصمم أنظمة المعلومات الإستراتيجية ضمن المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، وتوجه لدعم إدارتها العليا فهي أنظمة ذكية تستفيد من قدرات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج المنظم للمعلومات، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يقوم على منهج لإدارة المعلومات ذي أبعاد ثلاث: أولها استعلامي يحدد معالم بيئة النشاط والآخر دفاعي يمثل إجراءات الأمن وحماية الإرث المعلوماتي والآخر هجومي ينفذ غالباً بغرض ممارسة الضغط على عناصر البيئة الخارجية. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة التأكيد على المقترحات التي تبنتها الإستراتيجية الصناعية الجديدة في مجال الذكاء الاقتصادي القائمة على تشجيع ونشر ذلك المفهوم على صعيد الفكر والممارسة من خلال تطوير ثقافة الاستعلام والشفافية وتقاسم المعلومات والمعارف بين الحكومة والأعوان الاقتصاديين وتطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها للاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني خاصة ما يتعلق بشتمين المعلومات واستخدامها، تفعيل الآليات التنفيذية الملحقمة بالاقترحات السابقة وفي مقدمتها وضع خلايا للذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارات المعنية كالمشؤون الخارجية والاقتصاد والمالية والتعليم العالي والبحث العلمي والداخلية والدفاع إضافة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها وربطها معا عبر إقامة نظام وطني شامل للمعلومات يكون أداة لدعم التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2/ دراسة (فيلاي أسماء، 2014)، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بعنوان: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الوضع الحقيقي الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية في مجال أنظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي، ومعرفة تطلعات هذه المؤسسات في مجال الذكاء الاقتصادي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من فئة إطارات المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI. استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (35) استبيان، وتم استرداد (35) منها، بنسبة استرداد (100%).

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يعطي المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة ويجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، كما أن تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية ليس ظاهرا للعيان، فهو تلقائي غير منظم أو يندرج تحت احد الوظائف الأخرى كالتسويق، كما أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تفكر في إرساء نظام الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية وبدأت بالقيام بالخطوات الأولى لترسيمة.

3/ دراسة (عبد القادر شتيح، 2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة إلى حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء الاقتصادي كداعم ومرتكز للتسيير الاستراتيجي المحكم بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، مسيري ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (133) استبيان، وتم استرداد (122) منها، بنسبة استرداد (91.72%).

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاقتصادي يساهم في تحديد غايات والأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كما يلعب الذكاء الاقتصادي دورا مهما في صياغة ومتابعة حسن تطبيق إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك للذكاء الاقتصادي دور في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة ويساعد في خلق وتطوير قدرات المؤسسات الإبداعية وابتكاراتها. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات، لثقافة الذكاء الاقتصادي، بناء نظام للذكاء الاقتصادي على أسس علمية، ضرورة التوظيف الجيد للمعلومات المجمعة حول التغيرات البيئية ضمن ما يخدم أهداف المنظمة وبأسرع وقت، ضرورة تدخل السلطات العمومية بجملة من الإجراءات التحفيزية التي تدفع إلى تبني

الذكاء الاقتصادي كحتمية وليس خيارا.

4/ دراسة (مغمولي نسرين، 2016)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية دراسة حالة مؤسسة فريثال عناية.

سلطت هذه الدراسة الضوء على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية إن لم يكن الحتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على المنافسة، وتطرقت هذه الدراسة لدعم تنافسية المؤسسات الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة باللجوء إلى إحدى الآليات الحديثة النشأة والمتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عبر تطوير المنتجات والخدمات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الدوائر والأقسام العاملين في مؤسسة فريثال عناية وخصوصا بالمديرية العامة. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (164) استبيان، وتم استرداد (120) منها، بنسبة استرداد (73.17%).

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية جدا وعلاقة تأثير بين أبعاد الذكاء الاقتصادي (يقظة إستراتيجية، حماية الإرث المعرفي، ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دوليا كما وأظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول نظام الذكاء الاقتصادي على رفع تنافسية المؤسسة دوليا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي هام من بين الموارد المختلفة في المؤسسات حيث أن المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مطمعا لحلفائها ومنافسيها على حد سواء، ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجزائرية بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات المختلفة وكذا حماية الإرث المعلومات وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، فهم وإدراك الأهمية القصوى للذكاء الاقتصادي، نشر ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسات الجزائرية قصد الاستغلال الأمثل لها من خلال التركيز على تنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الاقتصادي، تكثيف إنشاء المراكز والوكالات المتخصصة في إنتاج المعلومات الاقتصادية .

5/ دراسة (ولد عابد عامر، 2017)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال بعنوان: دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال معرفة دور الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، مسيري ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (80) استبيان، وتم استرداد (61) منها، بنسبة استرداد (76.25%) .

توصلت الدراسة إلى أن جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها هي أساس الذكاء الاقتصادي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي تأثير كل من الإدارة الإستراتيجية، المعلومات، اليقظة الإستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن تغير عناصر الذكاء الاقتصادي في نفس الاتجاه باستثناء مصادر المعلومات تغير في اتجاه معاكس للأداء. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة هيكلة إدارات متخصصة في الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية تتولى جمع المعلومات عن المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها، عقد مؤتمرات وورش عمل من قبل منظمات الأعمال تضم صناعات القرار لتحديد معايير أداء الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية بالجزائر، على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية، ضرورة الاهتمام بالمعلومات أي الاتصال مع المؤسسات الأخرى في مجال المعلومات وجمعها ومعالجتها وتوزيعها لوضع الاستراتيجيات، ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنظام اليقظة الإستراتيجية، والتركيز عليه من خلال الحصول على مصادر معلومات تكون جد متطورة ورسمية، وأن يكون لها علم بكل مستجدات القطاع الذي تشتغل فيه.

ثانيا: الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع (الأداء المستدام)

1/ دراسة (العايب عبد الرحمان، 2011)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، ذلك لأن أبعاد التنمية المستدامة أصبحت جزءا لا يتجزأ من انشغالات المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي الدائم والمستمر للتحلي بالتصرفات المسؤولة اجتماعيا، والتعرف على مدى انعكاس تلك التصرفات على أدائها المستدام.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من إطارات ومدراء ومسيري شركات الاسمنت في الجزائر. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من 15 مؤسسة .

توصلت الدراسة إلى أن ظهور الاهتمام بالأداء المستدام وبتقييمه عندما تكون المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين وكذلك الاستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح،

كما أن التحكم في الأداء المستدام لا يقتضي تحقيق النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين فقط وإنما هو الذي يسعى إلى تحقيق ديمومة الأداء هذا الأخير لن يتحقق إلا إذا وضعت المؤسسة من ضمن أهدافها الإستراتيجية مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية، وبينت الدراسة أن مؤسسات قطاع الاسمنت في الجزائر تقوم بدمج أبعاد التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها الإدارية من خلال الاهتمام بالأثر البيئي للنشاط الممارس من طرف المصانع التابعة للقطاع وذلك بتطبيق قوانين حماية البيئة وكذلك باللجوء إلى إتباع مبادرات طوعية في مجال حماية البيئة والسعي إلى إرضاء الزبائن بالأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم والسهر على إشباع رغباتهم بتوفير الكميات اللازمة لسد احتياجات أسواق الوطنية من هذه المادة . قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة الاقتداء بالمؤسسات الرائدة عالميا في مجال التنمية المستدامة والسير على خطاها سواء فيما تعلق بكيفية إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن انشغالات إدارة المؤسسات أو في مجال إعداد تقارير التنمية المستدامة المستعملة في الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي.

2/ دراسة (محمد علي مروج، 2014)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة بعنوان: دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح وتبيان المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة التنافسية والأداء المستدام وتحديد العلاقة بينهما.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012 لمعرفة واقع اليقظة التنافسية بالمؤسسة وتحليل أدائها المستدام في هذه الفترة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها كون اليقظة التنافسية تساعد المؤسسة على تحليل كل التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية ما يمكنها من مقارنة أدائها بأداء أفضل منافسيها ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك مساهمة لليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية من خلال تحديد مختلف الرهانات والنزعات والفرص والتهديدات التي تميز مجال الصناعات الصيدلانية من اجل تمكينها من تبني استراتيجيات وإجراءات تساعد على التأقلم مع مختلف التغيرات، كما عملت المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية على تطوير أدائها الاجتماعي من خلال وضع سياسات وبرامج تهدف لتطوير مواردها البشرية عن طريق توفير أفضل الأجواء للعمل وتحسين إمكانياتهم ورفاههم في حياة، ويتجلى اهتمام المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية بالأداء البيئي من خلال انتهاج فكر لا يقتصر على احترام وتطبيق مختلف القواعد والتوصيات فقط بل يعتمد على السعي الدائم للبحث عن أفضل الوسائل والممارسات التي تساهم في تطوير الجانب الأمني والبيئي. قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة العمل على وضع أجهزة تساهم في تطوير وتفعيل برامج اليقظة الإستراتيجية بكل مكوناتها خاصة التنافسية والتكنولوجية من اجل تطوير

ردة الفعل اتجاه التغييرات التي تطرأ على بيئة أعمال المؤسسة، الاستثمار في نظم المعلومات والعمل على تناغمها من خلال إعداد مخططات توجيهية لها، الاستثمار في مجال البحث والتطوير من أجل احتلال واكتساح مراتب أولى في الأسواق العالمية ومنافسة أكبر المجمعات والشركات، الحرص على التحكم الجيد في الإنتاج وكذا طرح المنتجات الجديدة من خلال تفعيل الممارسات الجيدة للإنتاج، وكذلك الحرص على تفعيل متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية من خلال العمل على إرساء ثقافة تعنى بالرقمي بالموارد البشرية والحفاظ على البيئة .

3/ دراسة (العربي عمران، 2018)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة في شركات الاسمنت بالجزائر.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الإطارات والإطارات السامية لست مؤسسات (الماء الأبيض تبسة، عين الكبيرة سطيف، حامة بوزيان قسنطينة، حجار السود سكيكدة، عين التوتة باتنة، البسكرة بسكرة). استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (199) استبيان، وتم استرداد (156) منها، بنسبة استرداد (78.39%).

توصلت الدراسة إلى أن هناك دور بارز وقوي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في ظل متطلبات التنمية المستدامة في شركات الاسمنت محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن ثقافة المعرفة في الشركات والمؤسسات الجزائرية تفهم فقط من خلال تقديم الحوافز المادية فقط على الوحدات الإنتاجية وحدها دون أن يكون هناك تعميم لهذه الامتيازات وذلك تشجيعا للمعرفة وغرسها لدى أفراد الشركات لتصبح من القيم المهمة التي يمتلكها، وبناء عليه فتطبيق إدارة المعرفة داخل الشركات الجزائرية تنتظره خطوات ومجهودات كبيرة لأجل الوصول إلى تحقيقه والاستفادة من المزايا التي يمكن أن توفرها إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء. وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها، وخاصة في المستويات الإدارية المتوسطة من خلال تشجيع الأفراد المبدعين ذوي الخبرة والكفاءة والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة، إضافة إلى استخدام وتطبيق أسلوب الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد الشركات إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وهذا لأجل تحسين الأداء المستدام للشركات وتحقيق تفوقها.

4/ دراسة (بن سالم فاروق، 2018)، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية بعنوان: دور إستراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد رابط بين مفهوم التوجه نحو السوق كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، والأداء المستدام لهذه المؤسسات والذي يعكس متطلبات التنمية المستدامة عليها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، ومسيري الفنادق في ولاية سطيف. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (53) استبيان، وتم استرداد (48) منها، بنسبة استرداد (90.56%).

توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي للمؤسسة كفلسفة وثقافة إدارية وتسويقية في التركيز على الحصول على المعلومات حول جميع مركبات بيئة نشاط المؤسسات ومحاولة نشر هذه المعلومات بين جميع الوظائف والاستجابة لها من خلال برامج وخطط تسويقية، كذلك المؤسسة التي تتبنى مفهوم التوجه نحو السوق تولي أهمية أكبر للمعلومات وطرق الحصول عليها وسيورتها في المؤسسة وطرق الاستجابة لها، كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء المستدام هو إسقاط لمفهوم التنمية المستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة حيث أصبح الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية ضرورة بالنسبة للمؤسسات وليس خيارا، كما اظهرت الدراسة أن هناك أثر متفاوت لأبعاد التوجه نحو السوق وفق المقاربة السلوكية على أبعاد الأداء المستدام . قدمت الدراسة عدة توصيات على غرار ضرورة تبني المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة المساعدة على مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال والتي أثبتت الدراسات نجاحها في دول مختلفة، على المؤسسات الاهتمام أكثر بجمع المعلومات حول جميع عناصر بيئة النشاط والتحديات التي تفرضها، نشر المعلومات ومشاركتها على جميع المستويات في المؤسسة لضمان ترجمتها في شكل خطط شاملة، على المؤسسات الفندقية والخدمية الأخذ بعين الاعتبار تحديات التنمية المستدامة خاصة في الجانب البيئي .

5/ دراسة) فقاير فيصل، 2018)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية-.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة المعايير المحددة لنظام الإدارة المتكامل في المؤسسات الاقتصادية عن طريق اعتمادها وتطبيقها المتكامل والمستمر لأهم مواصفات الايزو المعنية في تحسين الأداء الكلي بإدماج أبعاد هذا النظام (البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي) في الجوانب الإدارية في المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب، مسيري ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن. استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية. وتم توزيع (133) استبيان، وتم استرداد (122) منها، بنسبة استرداد (91.72%).

توصلت الدراسة إلى أن نظام الإدارة المتكامل أحد الأنظمة الإدارية الحديثة تعتمد المؤسسات التي تسعى من خلاله تحقيق أهداف اقتصادية بيئية واجتماعية من خلال إدماجها وبشكل متكامل ومتناسق ثلاث أنظمة فرعية صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية والمتمثلة في نظام إدارة الجودة ISO9001 نظام الإدارة البيئية

ISO 14001 ونظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 والذي يركز على مفهوم التحسين المستمر بإتباع مراحل دائرة ديمينغ (خطط، اعمل، راقب وحسن)، يعد تبني المؤسسات لمدخل نظام الإدارة المتكامل كمبرر لالتزاماتها بتطبيق أبعاد التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية والحوكمة من جهة وكذا لاستغلال الفرص الاقتصادية المتاحة في السوق التي انبثقت عن رشادة المستهلك الذي أصبح يفرض على المؤسسات الجودة المختلفة المكونة لنظام الإدارة المتكامل كشرط للتعامل معها، كذلك فقد بينت الدراسة أن شركة كوندور الكترونيكس تولي اهتماما كبيرا بإدماج أنظمة إدارية صادرة عن المنظمة العالمية للمواصفات القياسية التي تتلاءم مع توجهها الاستراتيجي الذي وجدت من أجله، حيث انتقلت من نظام إدارة الجودة إلى نظام أشمل (نظام الإدارة المتكامل) مسايرة بذلك التطور الحادث في بيئة الأعمال وملتزمة بأبعاد التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية .

قدمت الدراسة عدة توصيات منها: يجب زيادة حرص مديرية التسويق في شركة كوندور على إدارة سياساتها التسويقية بشكل فعال من خلال التعريف بمنتجات الشركة وتميزها بتبنيها لنظام الإدارة المتكامل وإظهار مفهوم هذا النظام للمستهلكين وأهميته في تلبية حاجاتهم ورغباتهم الآنية والمستقبلية وذلك بوضع وسم أنها متبينة للـ SMI، يتوجب على الإدارات العليا في شركة كوندور بعقد لقاءات أسبوعية أو شهرية بين جميع العاملين في الشركة وفي كل المستويات ضمن ما يعرف بحلقات الجودة والعمل على زيادة تحفيز العاملين ضمن مواقع الإنتاج وتقديم التسهيلات، زيادة اهتمام الإدارات العليا للشركة في البحث والتطوير المستمر للمنتجات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين لنا ومن خلال تناول مفاهيم الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام، أنه لا يوجد دراسات تناولت هذه المتغيرات في موضوع واحد وذلك في حدود علم الطالب واطلاعه، وقد ركزت الدراسة في كيفية مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال من خلال جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كذلك تمت الدراسة في ميدان مختلف عن الدراسات السابقة حيث تناولت عينة مكونة من إدارات مؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك لأن هذه العينة لها دراية موسعة بمتغيرات الدراسة كون المؤسسة تتبع وتنتهج الذكاء الاقتصادي وكذلك تتبنى أبعاد الأداء المستدام وهو ما يمكن اعتباره ميزة تدعم هذه الدراسة.

هيكل الدراسة

من أجل تغطية جوانب الموضوع والوصول إلى تقديم إجابة عن إشكالية الدراسة وأسئلتها، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول (الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي)

في المبحث الأول "ماهية الذكاء الاقتصادي"، سيتم التركيز على مفهوم الذكاء الاقتصادي والتطور التاريخي له ، إلى جانب توضيح خصائصه وأبعاده . أما في المبحث الثاني "المعلومة ركيزة أساسية للذكاء الاقتصادي"، فسيتم التطرق إلى المعلومات وقيمتها إضافة إلى المعلومات الإستراتيجية وارتباطها بمفهوم الذكاء الاقتصادي، أما المبحث الثالث "العناصر الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي" فنشير من خلاله إلى العناصر التي تتفاعل مع الذكاء الاقتصادي بدءا باليقظة الإستراتيجية باعتبارها بعدا من أبعاد الذكاء الاقتصادي إلى الدعامتين الهامتين له نظام المعلومات وإدارة المعرفة . بالنسبة للمبحث الأخير، "الذكاء الاقتصادي على مستوى منظمات الأعمال"، فسنستطرق فيه إلى دوافع منظمات الأعمال لتبني الذكاء الاقتصادي ، إلى جانب محاولة تحديد أهم وظائفه في المنظمة وكيفية تطبيقه.

الفصل الثاني (الإطار المفاهيمي للأداء المستدام بمنظمات الأعمال)

ضمن المبحث الأول "عموميات حول الأداء في منظمات الأعمال"، سيتم التطرق إلى تحليل المفاهيم المرتبطة بالأداء، إلى جانب توضيح خصائص ومكونات الأداء. أما في المبحث الثاني، "منظمات الأعمال الحديثة في ظل رهانات التنمية المستدامة"، فسنشير إلى مفاهيم حول التنمية المستدامة وكيفية إدماج هذه الأخيرة في منظمات الأعمال. أما في المبحث الثالث فسنستطرق إلى "الأداء المستدام في منظمات الأعمال"، من خلال الإشارة إلى مفهوم الأداء المستدام وكيفية قياسه وتقييمه والأدوات المستخدمة في قياسه ، أما المبحث الرابع والأخير "تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال" فيتم توضيح مفهوم تحسين الأداء ومؤثراته ، إلى جانب توضيح سبل وطرق تحسين وتعزيز الأداء المستدام للمنظمة.

الفصل الثالث (الذكاء الاقتصادي كوسيلة لتحسين الأداء المستدام)

ضمن المبحث الأول "تجارب بعض الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي"، سيتم التطرق الى تجارب دول رائد منها اليابان والولايات المتحدة واليابان.

أما المبحث الثاني "إهتمام الدولة بالذكاء الاقتصادي"، فسيشتمل على الإشارة إلى جهود الدولة من أجل إرساء ودعم هذا المفهوم ، إلى جانب النموذج المقترح الجزائري للذكاء الاقتصادي ومتطلبات تفعيله في المبحث الثالث "متطلبات تفعيل نموذج الذكاء الاقتصادي في الجزائر".

في حين المبحث الرابع "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام"، سيتضمن كيفية مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحسين ومساهمته في تطوير الأداء من خلال مختلف أبعاده .

الفصل الرابع (انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام لمؤسسة كوندور الكترونيكس)

ضمن المبحث الأول، "تقديم المؤسسة ميدان الدراسة"، سيتم من خلاله التطرق إلى تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي، طبيعة نشاط المؤسسة أهدافها.

أما في المبحث الثاني "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، سيتم التطرق إلى منهجية وتصميم الدراسة الميدانية، إلى جانب توضيح حيثيات تطوير أداة قياس الدراسة.

في حين المبحث الثالث، "نتائج التحليل الإحصائي"، فسيتضمن عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بمدى توافر كل من (الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام) في مؤسسة كوندور الكترونيكس وكذلك على الوقوف على نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر (الذكاء الاقتصادي) على تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس. إلى جانب عرض وتحليل بيانات الفرضية المتعلقة بالفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للذكاء

الاقتصادي

تمهيد :

في ظل اشتداد المنافسة الدولية مع انفتاح الأسواق وعولمة الاقتصاد، أصبح اتخاذ القرار أمرا صعبا ومعقدا، ويأتي ذلك تزامنا مع التطور المتسارع في التكنولوجيا و بروز الدور الاستراتيجي للمعلومة، الأمر الذي جعل المنظمات والمتعاملين الاقتصاديين أمام تحديات تتعلق بتوفير المعلومات وحمايتها وضمان الأمن الاقتصادي.

هذه العوامل ساهمت في نشأة الذكاء الاقتصادي والذي يعد شكلا من أشكال التطور الذي تمليه ضرورات التوجه نحو الاقتصادي المبني على المعرفة، فهو يمثل القدرة على الغوص في حالات عدم اليقين من خلال مجموعة من الأنشطة المتفاعلة والمترابطة والتي تعتمد على المعلومة، تحليلها وإنتاجها بالتنوع التي تسمح بتقديمها للمسيرين في الوقت المناسب وهو ما من شأنه أن يكفل اتخاذ القرارات السليمة تخدم الصالح العام.

ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع والتطرق إلى جوانبه وإزالة الغموض عنه، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مجموعة المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي
- المبحث الثاني : المعلومة ركيزة أساسية للذكاء الاقتصادي
- المبحث الثالث : العناصر الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي
- المبحث الرابع : الذكاء الاقتصادي على مستوى منظمات الأعمال

المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي

نظرا لتسارع التغيرات الاقتصادية وزيادة المنافسة بين المنظمات، أدى إلى زيادة الاهتمام بالمعلومات، التي أصبحت تدخل في صميم الحياة اليومية مما جعل المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة و معقدة تفرض عليها تحديات عديدة، وهذا ما يحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات وكفاءة و فعالية، لذا صار على المنظمة تبني ما يعرف بالذكاء الاقتصادي فما المقصود به ؟ وما هي أهميته؟ أهدافه، خصائصه، و ما هي عناصره؟

المطلب الأول : مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الاقتصادي من المصطلحات التي تطورت في السنوات الأخيرة نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات و الاهتمام باقتصاد المعرفة، ومن أجل فهم الذكاء الاقتصادي سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف بالإضافة إلى تطورها وكذلك خصائص الذكاء الاقتصادي:

الفرع الأول: تعريف الذكاء الاقتصادي

- كان أول من عرف الذكاء الاقتصادي سنة 1967 (HARLOD WILENSKY) كالتالي: الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف و الإستراتيجية للمنظمة ، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة .¹
- أما أول تعريف علمي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 على يد (HENRY MARTRE) حيث عرفه : "انه مجموعة الأعمال المنسقة و المرتبطة بالبحث، المعالجة ، و توزيع و نشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين ، حيث تتم بطريقة شرعية قانونية ، مع توفر كل ضمانات الحماية لممتلكات المنظمة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت ، الجودة ، أو التكلفة ."²
- ويعرفه (Revelli Carlo) في سنة 1998 على انه : "عملية جمع ، معالجة و بث المعلومة التي تعمل على خفض نسبة اللادقين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة ."³
- وعرف معهد الدراسات العليا للدفاع الوطني (IHEDN) الذكاء الاقتصادي سنة 2000 بأنه: "منهج منظم لخدمة الإدارة الإستراتيجية للمنظمة ، لتحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع، معالجة المعلومات

¹ فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المنظمة الجزائرية : الواقع و الجهودات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 09

² MARTRE Henri, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du Groupe Commissariat général du Plan, La Documentation Française, France, Février 1994, p 11

³ Frédérique Peguiron, *application délit-élans un système d'information*, thèse pour d'obtention du doctorat, l'université Nancy2, 2006, p 27.

- و نشر المعارف المفيدة للتحكم في بيئتها ، وهو كذلك عملية مساعدة لدعم القرارات باستخدام أدوات خاصة ، وتعبئة الموظفين و التركيز على حركية الشبكات الداخلية و الخارجية".¹
- وعرفت الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFIDIE) في سنة 2001 : "الذكاء الاقتصادي بأنه جميع الوسائل المنظمة ضمن نظام لإدارة المعرفة ، إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من منظور الأداء و خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة".²
- وقد عرف (ALAIN JUILLET) المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 بأنه: " ذلك النشاط الذي يشتمل على السيطرة و حماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من اجل الوصول إلى : المنافسة في المجال الصناعي، الأمن الاقتصادي و امن المنظمات و كذا تعزيز سياسة التأثير و النفوذ".³
- وكان للأستاذ بجامعة هارفارد (MICHAEL PORTER) دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي حيث عرفه بأنه : " يعتمد على التزويد بالمعلومة المناسبة في الوقت المناسب، للشخص المناسب من اجل اتخاذ القرار المناسب ،والقيام بالتصرف المناسب و المثالي الذي يعمل على تطوير بيئته في الاتجاه الملائم ".⁴
- أما (PHILIPPE BAUMARD) فقد عرف الذكاء الاقتصادي بـ: " الذكاء الاقتصادي هو أكثر مجرد فن المراقبة ، انه تطبيق هجومي و دفاعي لاستخدام المعلومات، و الهدف منه الربط بين العديد من المجالات و الميادين لخدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية للمنظمة، انه وسيلة للربط بين عمل المنظمة و معرفتها".⁵
- (EMMANUEL Pateyron) عرف الذكاء الاقتصادي على انه مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع و حماية المعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بطريقة شرعية في ظروف جيدة النوعية، الآجال، التكلفة.⁶
- عرفا الذكاء الاقتصادي كالتالي : هو السيطرة على المعلومة و إنتاج للعارف الجديدة، هو فن اكتشاف الفرص و التهديدات، بالإضافة إلى تحصيل، اختيار، تخزين، مصادقة، تحليل

¹ BOURNOIS Franck, ROMANI Pierre-Jacquelin, **l'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises**, Paris ,éditions Economica, 2000,p 62

² MERLAND Jean-Pierre et d'autres, **L'Intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information Démarche et Fiches Pratiques**, publication CIGREF , paris, 2005, p 06

³ TAAIE-IHEDN, **gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise**, Groupe de travail "Entreprise" n°1, Association des Auditeurs Intelligence Economique - Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Juin 2007, p 03

⁴ فيلاي أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 03

⁵ HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe, **perspective historique de l'intelligence économique**, revue intelligence économique, n° 01, Paris,1997, p 06

⁶ Pateyron Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, Paris, 1998,p 13

ونشر المعلومة المفيدة أو الإستراتيجية لمن هم بحاجة إليها، كما يتضمن حماية ملائمة لكل مراحل الإعداد (تحصيل، معالجة واستغلال المعلومة) و ممتلكات المنظمة.¹

- (Bruno Martinet, Yves-Michel Marti) عرفا الذكاء الاقتصادي على انه القدرة على ضمان البيئة (بيئة المنظمة) المرتبطة بالقدرة على معرفة و فهم البيئة.²

- أما (H.LESCA) فيعرفه كالتالي : الذكاء الاقتصادي هو سيورة تقدم العلاقة بين المنظمة و بيئتها، والتي تجيب على وظائف المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية النافعة.³

مما سبق يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه ذلك النشاط الذي يعتمد على حراسة المحيط والتقاط المعلومات الإستراتيجية، معالجتها وبثها للأعوان الاقتصاديين، في الوقت المناسب، من أجل اتخاذ قرارات وإستراتيجية مناسبة تؤثر في مستقبل المنظمة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور التجارة وتطورت مع ظهور اقتصاد السوق إذ بين (braude Fernand) أن المنافسة ازدادت قوة بالمدن التجارية منذ القرن الخامس عشر وامتدت إلى القرن الثامن عشر، وأن ظهور المنافسة بين تلك المدن وبالأخص في شمال إيطاليا والمدن في فلندا، كانت بداية الهجومات التجارية و التجسس الاقتصادي.⁴

وبينت دراسة أخرى بعد الحرب العالمية الثانية حيث قدم (KENT) تحليلا ناجحا حول الذكاء الاقتصادي لإقناع القادة العسكريين بتعميم سيناريوهات لمعالجة بعض المشاكل التي تواجه القادة أثناء الحروب والتي اعتبرت من مراحل الذكاء الاقتصادي لاحقا.⁵

يظهر أن التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري البريطاني معتمدا على المعلومات من اجل اكتشاف نقاط القوة و الضعف للخصم وتحليل تلك المعلومات لغرض مواجهة الأخطار، ثم تطور المفهوم داخل المنظمات وتغير المصطلح إلى ذكاء الأعمال، والذي يعد أكثر دلالة وقربا من مفهوم الذكاء

¹ فيلالي أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 29

²Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, **intelligence économique**, les yeux et oreilles de l'entreprise, édition organisation, Paris, 1995, p 12

³ Hembert Lesca, **la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2004, p 65

⁴ حمداني محمد ، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال و جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 13

⁵ Davis . Jack , **The kent- Debate of 1949 studies in intelligence**, 1991, P 50

الاقتصادي، وفي عام 1950 طورت اليابان نظام الذكاء الاقتصادي، وتعتبر البلد الأول الذي يعتمد على تبادل المعلومات كأساس لتطوره من خلال وزارة التجارة الدولية و الصناعة (MITI)* ، والتي أضحت أساس المعرفة و قاعدة المعلومات الأولى في اليابان بمساعدة منظمة التجارة الخارجية، وفي عام 1958 وضع الباحث (LUHN) أول مصطلح لذكاء الأعمال، في حين قدم الباحث (AGUILAR) في عام 1963 أول دراسة لظاهريتي اليقظة والذكاء، ويعد العالم (H.WILENSKY) في عام 1967 أول من وضع تعريفا للذكاء الاقتصادي¹.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام 1980 ونتيجة لتطور الأسواق بواسطة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد اقترح (PORTER) والذي يعمل أستاذا بجامعة (HARVARD) أول نموذج للذكاء الاقتصادي والذي تجاوز فيه جمع المعلومات إلى مرحلة معالجة تلك المعلومات وإيصالها للمعنيين وتحويل المعلومات إلى ذكاء، وان لا يقتصر على مجال المنافسة فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات المنظمات كافة، أما في فرنسا فقد ظهر الذكاء الاقتصادي في سنة 1990 وتطور المفهوم ليشمل مراقبة المحيط و إدارة المعلومات وأهميتها للمتخصصين وبعد عام 1992 أول ظهور رسمي لمصطلح الذكاء الاقتصادي في فرنسا، و قد وضع أول تعريف عملي في عام 1994 للذكاء الاقتصادي في فرنسا من قبل (HENRY MARTRE) في التقرير الصادر عن المحافظة العامة للتخطيط في فرنسا.²

وفي عام 2003 وضع (SALLES) أربع مراحل لتطور مفهوم الذكاء الاقتصادي وهي كما يلي³:

- 1- المرحلة الأولى :** تمتد من الثمانينات إلى منتصف التسعينيات و التي تركز على العمليات والأدوات والتقنيات التي وردت في تعاريف الذكاء الاقتصادي مثل تعرف WILLENSKEY و تعريف MARTRE و كذلك تعريف LESCA .
- 2- المرحلة الثانية :** وتمتد خلال سنوات التسعينيات و هي تهتم بالدرجة الأولى باستخدام الذكاء الاقتصادي أو الاستراتيجي و الأهداف المرجوة منه.
- 3- المرحلة الثالثة :** تبدأ من أواخر التسعينيات والتي برز فيها عملية تمويل الذكاء الاقتصادي والإدارة المشتركة والعمل التعاوني.
- 4- المرحلة الرابعة :** والتي تبدأ في عام 2000 و تتضمن المفاهيم السابقة والهوية الاقتصادية لمفهوم الذكاء الاقتصادي و دوره الهجومي والدفاعي.

* Ministry international Trade and industry

¹ فيلالي أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 20-23

² محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي مشروع عراقي مقترح وإمكانية مساهمته في تنمية الاقتصاد العراقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 27

³ نفس المصدر، ص ص 27-28

الفرع الثالث: خصائص الذكاء الاقتصادي

يمتاز الذكاء الاقتصادي بمجموعة من الخصائص و هي كالتالي¹:

- الاستغلال الاستراتيجي و التكتيكي للمعلومات ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات .
- وجود إرادة قوية لتنسيق الجهود بين المتعاملين الاقتصاديين .
- تبني ممارسات العمل الضغطي و التأثير .
- إدماج المعارف العلمية ، التقنية ، الاقتصادية و القانونية.
- وجود علاقات قوية بين المنظمات ، الجامعات ، الإدارات الإقليمية و المركزية.
- الحصول على المعلومات بطريقة شرعية و اعتماد السرية في نشرها.

المطلب الثاني : أبعاد الذكاء الاقتصادي ومراحله

إن التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد الأساس لتطوير تطبيقات الذكاء الاقتصادي، حيث يعتبر من المصطلحات الحديثة والتي حازت على اهتمام كبير، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث بنوع من التفصيل إلى أبعاد ومكونات الذكاء الاقتصادي وكذلك مراحله.

الفرع الأول : أبعاد الذكاء الاقتصادي

يمثل الذكاء الاقتصادي مقارنة متعددة الأبعاد والمكونات و ذلك من أجل ترصد البيئة الخارجية للمنظمة واستباق التغيرات التي تحدث في محيط المنظمة، ويتكون الذكاء الاقتصادي من مجموعة من النظم المترابطة و المتكاملة التي يمكن أن تعبر عن أبعاده، و هي كالأتي :

1- **البقطة الإستراتيجية:** و هي من مكونات الذكاء الاقتصادي التي يركز عليها أساسا حيث تعد كأسلوب و عملية منظمة في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، تساعد في دعم القرارات من اجل تنمية، تطوير المنظمة، ضمان بقائها و تحسين تنافسيتها من خلال جمع، معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط الخارجي، فهي تهدف لمراقبة و تحليل البيئة التنافسية و اكتشاف الإشارات الضعيفة و تبيان التوجهات الناشئة، كما يتم استخدامها لاستباق التهديدات و الفرص، و هذا يعني الحد من عدم

¹ Thiendou Niang, **Enjeux de l'intelligence économique**, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004, pp 2-3

اليقين، و يمكن للمنظمة أن تمارس اليقظة بمعنى للكلمة (تحويل المعلومات إلى معرفة)، فمن خلال هذه العملية تسعى المنظمة أن تكون الأكثر دراية بالبيئة من منافسيها، وان تكون على علم بها¹.

وتلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في الوظائف الأساسية التالي²:

- التوقع : أي توقع نشاطات المنافسين أو تغيرات المحيط .
 - الاكتشاف : أي اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، المنظمات التي يمكن شراؤها أو إقامة تحالفات و شراكات معها من اجل التطوير، اكتشاف الفرص السوقية.
 - المراقبة : أي مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية في طرائق الإنتاج، التنظيمات الجديدة التي تغير إطار نشاط المنظمة.
 - التعلم : أي تعلم خصائص الأسواق الجديدة، التعلم من أخطاء ونجاح المنافسين، الأمر الذي يسهل تقدير المشاريع ووضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمديرين.
- 2- الحماية (أمن المعلومات): و يضمن الحماية المادية للمعلومات و التراث المعنوي للمنظمة، على وجه التحديد هو التدقيق في التهديدات و نقاط الضعف، تحسيس الموظفين بالإجراءات الوقائية المنسجمة مع إستراتيجية المنظمة، يحدد المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات و حمايتها وفقا لذلك³.

وعليه فيعرف بإدارة المخاطر المعلوماتية و ذلك لحماية المعلومات التي بحوزة المنظمة أو التي تصدرها، وظيفة إدارة المخاطر المعلوماتية هي التي تضمن سلامة و امن المعلومات في المنظمة ، ونجد من بينها براءات الاختراع والتي تعتبر جزءا من الدور الدفاعي للمنظمة ، و تمكن حصر أهداف الحماية فيما يلي⁴:

- حماية الأصول اللاملموسة للمنظمة.
- تحديد المبادئ، التوجهات العامة والأولويات .
- وضع وتنفيذ و صيانة مستودع حماية المعلومات(السياسات، الأدوار، المسؤوليات، العمليات و المعايير).
- رفع الوعي في المنظمة و في جميع المستويات.

¹ مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 18

² خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين ، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات و الدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017، ص 40

³ محمد رقامي ، اثر اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر، 2014/2015، ص 20

⁴ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF, **Protection de l'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques**, Rapport de CIGREF, France, 2008, p 10

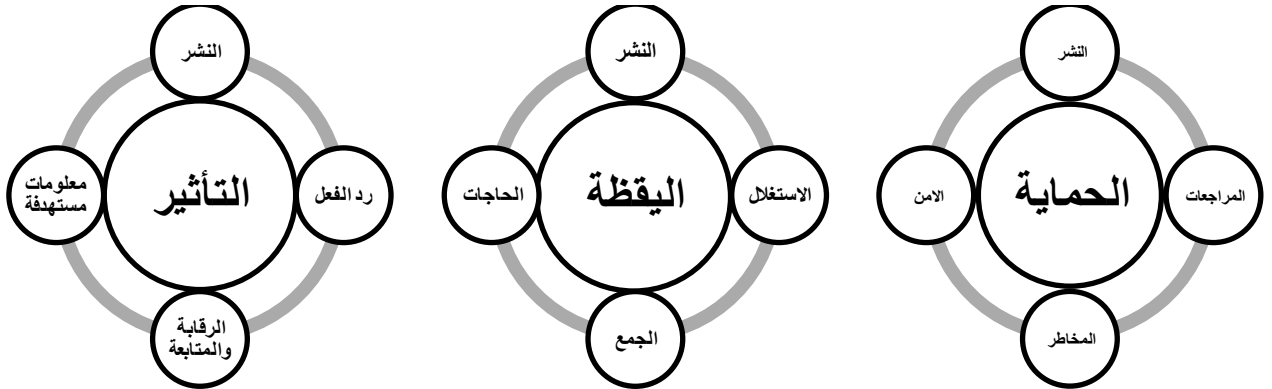
- تحديد ومعالجة نقاط الضعف ذات الأولوية.

3- نشاط الضغط والتأثير : وهو استعمال المنظمة للمعلومة لأغراض بسط نفوذها على أسواقها و هي عملية تخص بث المعلومة في بيئة المنظمة من اجل اخذ قرارات لصالح المنظمة أي العمل من اجل أن تأخذ البيئة قرارات لصالح المنظمة¹، إتباع استراتيجيات التأثير يمكن مسيري المنظمة من وضعها في أحسن مركز في أسواقها، وكسب صورة أفضل، ويشمل معظم تصرفات تواصل المنظمة مع محيطها، الدعاية و كسب التأييد، و يتضمن كذلك تعزيز الصورة و التحضير لعمليات التسويق، وطرح منتجات جديدة، عدم إتقان استراتيجيات الضغط والتأثير يؤدي بمسيري المنظمة إلى التفاعل بشكل متأخر أو خاطئ مع المهجمات التي لم يتم التمكن من التنبؤ بها بشكل مسبق².

كذلك تعبر إستراتيجية التأثير عن الأنشطة التي تنفذ بصور مباشرة أو غير مباشرة، من قبل المنظمات و الدول لتوجيه القرارات في الاتجاه المطلوب ، و مما سبق يتجلى لنا ان الذكاء الاقتصادي يتكون من :

الذكاء الاقتصادي = اليقظة + الحماية + التأثير

الشكل رقم (1-1) : أبعاد الذكاء الاقتصادي



Source : L. et Al Begi, Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique, Cahier de la haute école de gestion de Genève; Centre de recherche appliquée gestion (CRAG); Genève; 2007; p 5

¹ علمي زهر ، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2016 ، ص 144

² M. Jean-Pierre Dufau, Rapport sur « L'intelligence économique », et du développement: Dakar, Sénégal, 2010 , p 3-5

الفرع الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي

إن مراحل الذكاء الاقتصادي يمكن حصرها في الحاجة للمعلومات و حيازة تلك المعلومات من مختلف مصادرها و بثها لغرض استخدامها في عملية اتخاذ القرارات و التسيير ، و من اجل توضيح مراحل نشاط الذكاء الاقتصادي نستعرض أهم مراحلها¹:

أولا : تحديد الحاجة للمعلومة

وتعد المرحلة الأولى لنشاط الذكاء الاقتصادي وتستلزم المهارة في تحديد أي من المعلومات المفيدة التي تحتاج تحتاجها المنظمة، الأمر الذي يستدعي وجود المتخصصين في مجال المعرفة للتمييز واختيار المعلومات التي تعد مفيدة لغرض تحليلها و بثها لاحقا.

ثانيا : جمع المعلومات

بعد تحديد الحاجة للمعلومات، يتم اختيار أشكال البحث عن المعلومات من مختلف المصادر الرسمية : و هي المعلومات التي يمكن الحصول عليها من الكتب و الصحافة و من وسائل الإعلام و الاتصال ، بنوك المعطيات و الأقراص المضغوطة(CD)، و المصادر غير الرسمية التي تتطلب جهدا شخصيا من الأفراد العاملين في هذا المجال ومنهم المنافسين و الموردين و المصادر الداخلية للمنظمات، ويمكن الحصول عليها من المنشورات الإحصائية و الصحف المطبوعة و البرامج الإذاعية فضلا عن المنشورات التجارية والتقارير ورسائل السفارات أو القنصليات.²

ثالثا: معالجة المعلومة

وتعتبر أساس الذكاء الاقتصادي والتي تعتمد على قيمة تلك المعلومات بالنسبة للمستعمل، إذ يتم حيازة تلك المعلومات لغرض تحليلها بالشكل الملائم و ترجمتها لتكون معلومة مفيدة متخفية في الوثائق و تستخدم بذكاء في الوقت المناسب، وهنا نشير إلى أن المشكل لا يكمن في ندرة المعلومات بل في كثرتها، الأمر الذي يتطلب فرزها و تقييمها و معالجتها ثم تحويلها إلى شكل مناسب و استخدامها في الوقت المناسب.

رابعا: بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار

يعد بث المعلومة مرحلة أساسية في نظام الذكاء الاقتصادي لغرض اتخاذ القرارات كون المراحل الثلاث السابقة من تحديد وجمع ومعالجة المعلومات لا تعطي الفائدة ولا تكون لها قيمة ما لم يتم بث المعلومة في الوقت

¹ Bolanale oladejo et alt, **knowledge management in economic intelligence with reasoning on temporal attributes** , artificial intelligence (CA.AL)vsst,2009, pp 6-7

² حمداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 16

المناسب وبالشكل المناسب وإيصالها لمتخذي القرار وعليه فالمختصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية وعل تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها.

و يتبين من السابق الترابط والتداخل بين كل مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي فإذا تم فقدان مرحلة من تلك المراحل صار لا مبرر لوجود نظام الذكاء الاقتصادي، لذا فان تلك المراحل تعد مترابطة مع بعضها البعض لغرض اتخاذ القرار القرارات الصائبة.

المطلب الثالث : مستويات الذكاء الاقتصادي ووسائله

يمثل الذكاء الاقتصادي مفهوما جديدا نشأ في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، وتهتم بكافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات و المعارف، أيا كان مجالها، والاستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في الصراع التنافسي المحموم بين المنظمة ومنافسيها، فهو يطبق على المستوى الكلي للدولة أو على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمات، و فيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين بالإضافة إلى وسائله:

الفرع الأول : مستويات الذكاء الاقتصادي

أولا : على المستوى الجزئي

الذكاء الاقتصادي عملية تتجاوز إطار المنظمة ليغطي البعد المحلي، الوطني أو الدولي، ولكن تعتبر المنظمة تمثل المجال الطبيعي لتطبيق للذكاء الاقتصادي، لأنه قبل كل شيء يعد منهجا اقتصاديات يعمل على تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها، عبر توريد المعلومة الإستراتيجية والمفيدة لمتخذي القرار فيها، وفقا لمقاربتين لتسيير المعلومة، أحدهما دفاعية والمتعلقة بحماية الإرث المعلوماتي و الثانية هجومية تهدف إلى دعم المركز التنافسي.¹

ثانيا : على المستوى الكلي

يسمح استعمال الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة بتطوير سوق الشغل في المستقبل وخلق التنافس في ميدان البحث والتطوير، والحث على النباهة بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون من خلال ممارسة اليقظة و مراقبة وحراسة المنافس بتحسيس إطارات الشركة بالحذر من تسرب وسرقة المعلومات الخطيرة والهامة، لأن العوامة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي في تسابق مستمر و حاد للحصول على الموارد الطبيعية و

¹ منصف مقاويب ، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة ديسمبر 2009، ص 153

التحكم فيها كمصادر الطاقة، وللوصول إلى الأسواق الإستراتيجية ومراقبتها، والتحكم في التكنولوجيات المتطورة، وسد الطريق في وجه المنافسين الجدد في كل القطاعات.¹

الفرع الثاني : وسائل الذكاء الاقتصادي .

ساهم التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تهيئة كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في استخدام الحواسب الآلية وتعدد طرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي، حيث عملت منظمات الأعمال على إيجاد نماذج للتحليل التنافسي، و نذكر نموذج فولد FULD سنة 1995، والذي ضم ست أدوات لغرض التحليل و المتمثلة في²:

أولاً: ملمح النوايا و قدرات المسيرين

يمكن من التنبؤ بقرارات هؤلاء و تحديد العوامل المؤثرة على إجراءات اتخاذ القرار لديهم ، ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية: أنماط القيادة، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميولات، و القرارات السابقة. كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المنظمة الحالي و المستقبلي، من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، وإدارة العمليات.

ثانياً : البنشماركينغ Benchmarking

وهي مقياس أداء المنظمات ، وتحديد نواحي القصور فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات ، وتعتبر من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المنظمة لمزاياها التنافسية والأداة المثالية لمساعدة منظمات الأعمال في معرفة موقعها بالنسبة للمنافسين الآخرين محليا و عالميا، بالتالي فهي أداة للتطور الاقتصادي.

ثالثاً : تحليل الإستراتيجية المستقبلية

وتعني ذلك محاولة معرفة مختلف نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات التي تحيط بالمنظمة، و هو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي و المعروف باسم SWOT، حيث أن نتائج هذا التحليل تسمح بتحديد توجه استراتيجي.

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 21

² Fuld Leonard M, **the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors** , new York : john Wiley and sons,1995 , p 482

رابعاً: توقع الاستراتيجيات التنافسية

يقترح نموذج فولد FULD تحليل القوى المحيطة بالمنظمة، و المتمثلة في : اللوائح، التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم و الدعم)، والزبائن (نمو عائدات الاستهلاك)، وهناك عدة طرق أخرى في هذا المجال منها نموذج القوى الخمس لبورتر PORTER ، ونموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة النماذج الرياضية و الطرق النوعية(مقابلات الأخصائيين ، الملاحظون)، وتعتبر أدوات لرصد التوجهات الإستراتيجية للمنافسين.

خامساً: توقع إدخال منتج جديد

ويقترح نموذج فولد FULD ما يسمى بـ Timelining، و يقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمنظمات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها.

سادساً: تحليل التكاليف

ويعتبر تحليل الميزانية كأداة تحليلية، حيث يتمثل العنصر الأساسي لهذه المقاربة في التركيز على العوامل الحرجة كإجراء المعدات، البنايات، التجهيزات و التكاليف الإدارية.

و تجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن للمنظمات تطوير طرق خاصة بها في هذا المجال وذلك بمراعاة طبيعة نشاطاتها ومجالات نشاطها، إلا أن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي يكمن في المحافظة على الاستقلال الاقتصادي، الحصول على حصص سوقية إضافية، تحسين الأداء و الاستمرارية.

ومن الطرق الكمية المستخدمة في تحليل نتائج الذكاء الاقتصادي، يمكن ذكر إدارة المعارف و استخراج المعارف من البيانات Dataming، و هذا الأخير الذي يعد من بين أدوات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تحليل البيانات المتواجدة بمستودعات البيانات Data ware house وهي تتميز بكونها تسمح بإيجاد الارتباطات بين مختلف البيانات، ذلك أن مستودع البيانات يخزن حجم كبير جدا من البيانات غير المتجانسة كسلوك الزبائن و خصائص المنتجات و مستويات الإنتاج، أحجام المخزونات، أحجام المبيعات و غيرها.¹

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 26

المبحث الثاني : المعلومة ركيزة أساسية للذكاء الاقتصادي

إن نجاح المنظمة مرتبط بدرجة كبيرة على المعلومات التي تحتاجها ومدى توافرها في مختلف المستويات، ومن الملاحظ أن الذكاء الاقتصادي هو عملية حصر المعلومات وحياتها من المصادر المختلفة ز معالجتها و بثها من اجل اتخاذ القرارات، ومن هنا تبرز أهمية المعلومة في نظام الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول : مفهوم المعلومة وأصنافها

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمنظمات وأحد أسلحة التنافس، خاصة مع التقلبات الاقتصادية التي يشهدها العالم، و تكمن حاجة المنظمة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المنظمة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات ;في تحقيق الميزة التنافسية ، و تحقيق الريادة ويتوفر كل هذا عندما تكون المنظمة سباقة في حصولها على المعلومة المناسبة و في الوقت المناسب.

الفرع الأول : مفاهيم حول المعلومة

أولا: تعريف المعلومة

يمكن النظر إلى المعلومة بأنها تلك البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد¹، والتي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها²، كما تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك، أو أي شيء محسوس، أو غير محسوس يستخدم في تخفيض عدم التأكد لحالة أو حدث معين ويضيف شيء إلى معرفة الفرد أو الجماعة.³

ثانيا: مفهوم البيانات

تعبر عن الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة، قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور، أو رموز، ولا تعطي معنى و هي منفردة، إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين، إنها الوصف الأولي للأشياء و المعاملات وهي مسجلة ومصنفة ومخزنة، ولكن غير منتظمة لتعطي معنى محدد.⁴

¹ Gordon b et autres, **systeme d'information pour le management**, volume 1, édition economica, paris, 1986, P116

² محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 112

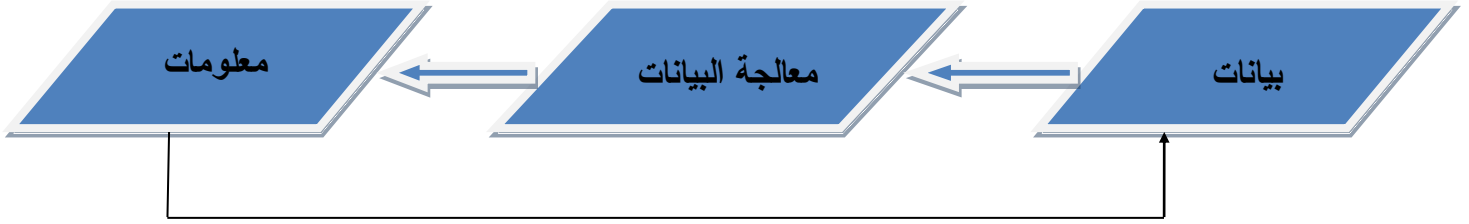
³ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 40

⁴ فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2007، ص 19-20

ثالثا: العلاقة بين المعلومات و البيانات

تعتبر البيانات المادة الأولية اللازمة لإنتاج المعلومات، وبالتالي فإن البيانات تمثل مدخلات يتم معالجتها للحصول على المخرجات المتمثلة في المعلومات، و الشكل التالي يوضح العلاقة:

الشكل رقم (1-2) : نظام معالجة البيانات



التغذية العكسية

المصدر: محمد عبد الحليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 37

البيانات في هذا النظام تمثل حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب وتنظيم لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى وقيمة وبالتالي يمكن استخدامها، وتتطلب ضرورة توافر عناصر معينة كالألات والمعدات المستخدمة في التشغيل وأيضا معرفة الأفراد الذين يقومون بتلك العملية لتصبح معلومات.¹

رابعا : خصائص المعلومة

لقد تم تحديد مجموعة من الخصائص الأساسية للمعلومات ، نذكرها كما يلي²:

- 1- **الحداثة** : أي يجب أن تصل المعلومة إلى متخذ القرار وهي فنية، والمقصود بذلك عدم تقادمها وبذلك لا معنى لها حيث تكون هناك معلومات أخرى جديدة، تم التوصل إليها.
- 2- **الدقة** : أي الدقة في إجراءات القياس المستخدمة في إعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها و تلخيصها وعرضها.
- 3- **التوقيت** : أي يتلقى المستخدم المعلومات خلال الوقت الذي يحتاجها فيه ومعنى هذا عدم وصولها لمتخذ القرار بعد الحاجة لها أو قبل ذلك بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.

¹ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 43

² ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر ، 2005، ص 80-81

- 4- الصحة أو الخلو من الخطأ : أي درجة خلوها من الأخطاء سواء لغوية أو رقمية.
- 5- إمكانية التعبير الكمي: أي التعبير عن المعلومات بأرقام و النماذج الكمية إذا لزم الأمر.
- 6- إمكانية التحقق: من حيث درجة الاتفاق بين المستخدمين المختلفين عندما يتفحصون المعلومة أي الموضوعية التي تشير لعدم التحيز.
- 7- إمكانية الحصول عليها : أي درجة السير و السرعة في الحصول على المعلومات اللازمة.
- 8- الخلو من التحيز: أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة.
- 9- الشمول : أي تامة أو إكمال المعلومة.
- 10- الملائمة : ارتباط المعلومات بمتطلبات المستخدم المحتمل لها.
- 11- الوضوح: أي مدى خلو المعلومات من الغموض.

الفرع الثالث : أصناف المعلومة

إن المعلومات التي تحتاجها المنظمات متنوعة، ويختلف تصنيف المعلومات من منظمة إلى أخرى وفقا لما للأهمية التي توليها المنظمات لهذه المعلومات، لكن بصفة عامة يمكن أن تصنف المعلومات بناء على مجموعة من التصنيفات كالآتي :

أولا: التصنيف حسب درجة الرسمية

وهي معلومات ترتبط أساسا بالمصدر الذي تحصل المنظمة عليها منه، فنجد معلومات رسمية وأخرى غير رسمية¹ :

- 1- المعلومات الرسمية : و هي كل المعلومات الصادرة عن هيئات رسمية وقانونية، و تتمثل مصادرها في : وسائل الإعلام الكتب، بنوك المعلومات، براءات الاختراع الدراسات والأبحاث.
- 2- المعلومات غير الرسمية: وهي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل هذه المصادر أساسا من : المنافسون، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، ومن داخل المنظمة.

ثانيا: التصنيف حسب المصدر

ونقصد هنا من أين نحصل على المعلومة و نجد وفق هذا التصنيف المعلومات الداخلية والمعلومات الخارجية حيث :

¹ Revelli carlo , L'intelligence stratégique sur internet , édition Dunod ,2ème édition, Paris ,2000, P9

1- المعلومات الداخلية : هي تلك المعلومات التي تعبر عن إجمالي نشاط المنشأة ومواردها و العوامل التي تؤثر في أوجه نشاطاتها المختلفة، و يتضمن ذلك معلومات إنتاجية وتسويقية ومالية وخاصة بالموارد البشرية وبالعلاقات العامة و بالبحوث والتطوير.¹

2- المعلومات الخارجية : و تتضمن توصيف متغيرات البيئة الخارجية العامة للمنظمة(قانونية، اجتماعية، اقتصادية، ديموغرافية، وجغرافية، و تكنولوجية و سياسية) و تتضمن كذلك توصيف متغيرات البيئة الخارجية التشغيلية للمنظمة التي تتعلق بالجماعات ذات المصلحة في وجود المنظمة و مزاولتها لأنشطتها من عاملين و مساهمين و عملاء و حكومة و منافسين.²

ثالثا: التصنيف حسب درجة الحصول عليها

ويمكن في هذا التصنيف تقسيم المعلومة حسب إمكانية أو درجة سهولة الحصول على المعلومة ونجد هنا³:

1- المعلومات البيضاء : و هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحظات قضائية، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

2- المعلومات الرمادية : وهي تلك المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات الغير رسمية.

3- المعلومات السوداء : هي التي يتم التكتم على نشرها نظرا لسريتها، وهي محمية قانونيا بموجب عقود، واتفاقيات و ينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

رابعا : التصنيف حسب المستوى الهرمي للمنظمة

وهنا تظهر المعلومة وفقا للمستوى الإداري كالتالي⁴:

1- المعلومات الإستراتيجية : تعتبر من أهم المعلومات على المستوى العام للمنظمة حيث يستفاد منها في صياغة الأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية حيث ترتبط بمستقبل المنظمة وتلعب دورا هاما في عملية تكييفها مع تغيرات المحيط، و بالتالي فالمعلومات الإستراتيجية هي تلك

¹ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 80

² علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المنظمة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 56

³ Revelli carlo, op cit , p 10

⁴ علمي لزهري، أهمية نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2006، ص 96

المعلومات التي ترتبط بالسياسات البعيدة المدى، وهي ذات أهمية قصوى بالنسبة للإدارة العليا ، بالنسبة لمنظمات الأعمال فهي تتضمن معلومات عن حجم السوق وإمكانية التوغل فيه، تطورات المنتج، التقنيات الجديدة... الخ.¹

2- **المعلومات التكتيكية (الوظيفية) :** تتعلق عادة بالأنشطة الوظيفية حيث تعمل على ضمان الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام وتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالية للمنظمة و تغطي فترة زمنية عادة ما تقدر بسنة و هي تهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على سلوك أفراد المنظمة لجعلهم يتوافقون مع هدف المنظمة.

3- **المعلومات التشغيلية :** و هي المعلومات المرتبطة بالوظائف الاعتيادية والروتينية مثل المحاسبة، الإنتاج، و هي تفصيلية ودورية و تتميز بأنها رسمية.

المطلب الثاني : دور المعلومة و قيمتها

إن التوجه في الوقت الحاضر صوب اقتصاد المعرفة يحتم إعطاء أهمية كبيرة للمعلومات التي تعد القاعدة الأساسية لهذا التوجه و سنتناول في هذا المطلب الدور الذي تلعبه المعلومة في اتخاذ القرار و كيفية تأثيرها على عدة مستويات وأصعدة و سنحاول تقدير قيمتها كذلك لان

الفرع الأول : دور المعلومة

تعتبر المعلومات سلاح العصر الحديث، وعليه فإنه يمكننا القول بأن المعلومات مورد أساسي لأي نشاط بشري، وأيا كان مجاله، ويمكن القول بأن استثمار مورد المعلومات يعد معيار التميز حاليا بين المجتمعات الغنية والمتقدمة من جهة والفقيرة والمتخلفة من جهة أخرى ، ويتضح بأن هناك مجتمعات أو دول نجحت في استثمار ثروة المعلومات و أخرى لم تستثمر الثروة كما يجب، ومن هنا يبرز دورها على المستويات المختلفة²:

أولا : على المستوى الدولي

المعلومات تمثل القوة ومن يمتلك المعلومات يمتلك القوة، و الحالة التي يمر بها العالم في يومنا من أحادية القطب تجسيد حي لهذه الحقيقة فالولايات المتحدة الأمريكية لم تصل إلى هذه الدرجة إلا بفعل امتلاك المعلومات و توظيفها بشكل مثالي، ويمكن تجسيد أهمية المعلومات على المستوى الدولي من خلال الجوانب الآتية³:

¹ حسن علي ألزعي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 34

² علاوي نصيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 59

³ محمد الطائي، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2007، ص 27

- المعلومات تعد المورد الاستراتيجي الأساسي للمجتمعات الحديثة وليس رأس المال فقط، وإنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والأداء الاقتصادي.
- إذا كان الاعتماد في المجتمع الزراعي على المادة الأولية و الطاقة الطبيعية وفي المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة كالكهرباء و الغاز، أما المجتمع الخدمي فيعتمد على الخدمات المقدمة، فإن مجتمع المعلوماتية يعتمد على المعلومات والتي تعد الركيزة الأساسية له.
- إن أهمية المعلومات تتجلى باعتبارها المعيار الأول لتصنيف الدول و الشعوب ذلك لان معامل القدرة على التعامل مع المعلومات و تشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال في عصرنا الحاضر يعد المؤشر الأكثر دلالة على التقدم النسبي للشعوب.
- ساهم التقارب الرقمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تذليل الصعوبات المترتبة على اثنين من أكبر المعوقات التي اعترضت تدفق البيانات و المعلومات بين الدول في الماضي وهما مشكلة التأخير ومشكلة المسافة، فوسائل الاتصالات أصبحت أرخص وأسرع، وساهمت أيضا في النفاذ إلى المعلومات وبصورة أكثر تناسقا الأمر الذي انعكس إيجابا بتغيرات عميقة في هيكلية الأسواق و المنظمات وأنماط السلوك الاقتصادي.

ثانيا: على المستوى الوطني:

- يمكن تجسيد هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية¹:
- أصبحت المعلومات محور اقتصاديات الدول المتقدمة و أصبح قطاع المعلومات المصدر الرئيسي للدخل القومي، فأكثر من 50% من إجمالي الناتج القومي و القوة العاملة في بعض الدول المتقدمة يعملون في الأنشطة المعلوماتية.
- يعد قطاع المعلومات القطاع المتنامي في عالم اليوم حيث أسهمت المعلومات بدور جوهري في تسريع الإنتاجية في مختلف القطاعات في الدول المتقدمة.
- للمعلومات دور هام في إنجاح خطط التنمية، سواء ما يتعلق منها بالتنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو ما يرافقها من تغيرات ايجابية في حياة الفرد والمجتمع.

ثالثا: على مستوى المنظمة

تسعى المنظمة إلى استخدام كافة الموارد بالطريقة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وأحد أهم الموارد التي تمكن المنظمة من الحصول على هذه المزايا التنافسية هي المعلومات، فتعد المعلومات احد الموارد الجوهرية للمنظمة

¹ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره ، ص 60

في العصر الحالي ولكي تحافظ المنظمة على بقائها فهي ملزمة بمتابعة مختلف المستجدات وهذا بتكييفها مع بيئتها و لا يحدث ذلك إلا بتوفر كم هائل من المعلومات سواء داخلية أو خارجية و إذا أرادت التفوق والازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذه الموارد، وقد أدى هذا إلى اتساع دور المعلومات من مجرد توفير احتياجات المنظمة من المعلومات إلى قيادتها لعملية التغيير و التطوير للمنظمة سواء كان هذا التطور بالنسبة للمنتجات أو لأساليب التسيير.¹

الفرع الثاني: قيمة المعلومة

تختلف قيمة المعلومة باختلاف مستعمليها والمستفيدين منها خاصة تلك المتعلقة بالمنظمة، فالمعلومة ذات القيمة العالية لدى احد صناعات القرار في مستوى معين من مستويات اتخاذ القرار، ليست بالضرورة كذلك بالنسبة لمستعمل آخر، إلا أنه يمكن اعتبارها موردا استراتيجيا كما تعتبر من أصول المنظمة لما لها من قيمة اقتصادية، ويمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية:²

قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات+مصادر ملائمة وذات جودة+ جودة التحليل+ النشر والتغذية المرتدة + الأمن.

- إذا لم يفهم متخذ القرار احتياجاته من المعلومات بشكل جيد، فانه، وتعتبر خطوة أساسية كونها القاعدة لكل الخطوات والمراحل القادمة.
- إذا لم تكن مصادر المعلومات ملائمة فإنه يصعب على متخذ القرار مواصلة باقي الخطوات، ذلك لأن المصادر النوعية والجيدة من شأنها تسهيل عملية التحليل للمعلومات.
- يعتبر التحليل الجيد للمعلومات أساس إعطاء قيمة لها، ومساعدة من يحتاجها في اتخاذ القرار.
- إن المعلومات التي لا يتم نشرها أو تقديمها لمن يحتاجها، لا تعتبر معلومات ذات قيمة لأنه لا يمكن الاستفادة منها.
- يجب الحفاظ على سرية المعلومات وخاصة المعلومات الإستراتيجية، من شأنها أن تعظم و ترفع من قيمة المنظمة.

¹ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61

² نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 94

المطلب الثالث : المعلومة الإستراتيجية وسيلة بناء الذكاء الاقتصادي

بالنظر للمحيط الذي تعمل فيه المنظمة الآن و الذي تتدفق فيه المعلومة بسرعة كبيرة و كميات هائلة، ومع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات برزت المعلومات الإستراتيجية و أهميتها في عالم الأعمال والتي تمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، لكن تزايد الجدل بين المتخصصين و تعددت وجهات النظر حول مفهوم المعلومات الإستراتيجية .

الفرع الأول : تعريف المعلومة الإستراتيجية

- تعرف المعلومات الإستراتيجية أيضا بأنها : " تلك المعلومات ذات التوجه المستقبلي أي تلك المعلومات التي ترتبط بالقدرة على استشراف مستقبل المنظمة و التي تنطوي على درجة عالية من حالات عدم التأكد و المخاطرة والتي ترتبط بالخطط بعيدة الأمد التي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمنظمة. "¹
- كذلك تعرف على أنها : "المعلومات الحيوية التي تسعى المنظمة للحصول عليها و تشمل المعلومات التي جمعت خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء قد يكون له تأثير على مستقبل المنظمة. "²
- وهناك تعريف واسع للمعلومة الإستراتيجية حيث تعتبر بأنها : " المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار في الوقت المناسب و بالشكل الذي يرغب فيه. "³

كذلك تجدر الإشارة إلى بعض المصطلحات ذات العلاقة، والتي تشكل أشكالا أخرى من المعلومات

الإستراتيجية:

أولا: المعلومات الاستباقية

وقد عرفها كل من KOENIG و JOFFRE على أنها : "معلومات تمثل تحولا في البيئة والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات على توجهات المنظمة، المعلومة الاستباقية هي معلومة فرصة إذا ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة، أو تهديدا إذا عرقلت تحقيق أهدافها و بالتالي بقاء المنظمة. "¹

¹ بلحاج آمنة ، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص 17

² صليحة كاريش، اليقظة الإستراتيجية: نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المنظمة، تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة، أطروحة دكتوراه في علوم، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 130

³ سكر فاطمة سكر ، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص 62

ثانيا: الإشارات الضعيفة

هذا المصطلح كان من طرف Igor ANSOFF سنة 1975، والإشارات الضعيفة تعد معلومات إستراتيجية كونها مرتبطة بخاصية الموقوتية، وخاصة علاقة هذه الإشارات بالدقة، فهي تمثل معلومات لاستشعار المفاجآت الإستراتيجية و هي معلومات مبعثرة غير مؤكدة إلا أنها بإمكانها أن تكون لها تأثيرات مهمة على المنظمة، في حين المعلومات ذات الإشارة القوية هي معلومات واضحة و دقيقة، كافية للمنظمة لاتخاذ قرارات معينة.²

ومنه يمكن أن نعبر عن الإشارات الضعيفة بأنها معلومات غير دقيقة، غير واضحة ومبهمه، لها آثار في المستقبل قد تكون قوية، لكن الوقت اللازم للاستجابة يصبح غير كاف لاتخاذ القرار و صياغة الإستراتيجية و بالتالي تعتبر وضعية جد حرجة بالنسبة للمنظمة .

وإذا انتظرت المنظمة حتى تتوضح الإشارات و تصبح قوية، فستجد هذه المنظمة نفسها قد وقعت في أزمة لهذا تجد المنظمة نفسها مجبرة على أن تأخذ بعين الاعتبار الإشارات الضعيفة ليكون لها متسع من الوقت للرد و الاستجابة للفرص و التهديدات.³

وفي الجدول التالي عرض لأهم الخصائص التي تميز الإشارات الضعيفة :

¹ Kamel ROUOIBAH, *Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Pierre Mendes, France, 1998, p31

² بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره في صناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص 86

³ NICOLAS LESCA, *construction du sens* , thèse de doctorat en sciences de gestion, France, 2002,p 23

جدول رقم (1-1) : خصائص الإشارات الضعيفة

الخاصية	التعليق
استباقية	الإشارات الضعيفة مرتبطة بأحداث مستقبلية فيمكن أن تؤثر على المنظمة توضح للمسيرين التصرفات أو ردود الأفعال الممكنة بشكل مسبق.
كيفية	الإشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن أن تسجل أو تخزن كقواعد للنماذج التنبؤية الإحصائية فهي مرتبطة بأحداث مستقبلية محتملة الحدوث.
غامضة	الإشارات الضعيفة ليست أكيدة وواضحة و هي صعبة الفهم، ويمكن أن تترجم وفق عدة حالات ممكنة، وهذا يجعلها تتصف بالغموض ويعقد من عملية رصدها والتقاطها.
مجزأة	تظهر الإشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة كل معلومة جزئية ليست لديها معنى بحد ذاتها وانما طريقة تجميع هذه الجزئيات هو الذي سيعطي لها معنى.
غير اعتيادية و غير منتظرة	الإشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة وجرارية و ليس لها شكل متجانس فهي قد تكون صورة، تعليق، حملة تم انشاؤها مقال في جريدة، ... الخ.
تمييزها صعب	عادة ما توصف الإشارات الضعيفة بأنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش)، وهو ما يجعل المسير لا ينتبه لها بسهولة.

المصدر : صليحة كاريش ، اليقظة الإستراتيجية: نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المنظمة، تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرركة، أطروحة دكتوراه في علوم، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 14

من هنا يمكن القول أن الإشارات الضعيفة هي بيانات و معلومات تظهر في البداية دون معنى أو أهمية، والتي يمكن أن لا تشد انتباه متخذي القرار في المنظمة، و هنا تكمن قوتها و تأثيرها مستقبلا، لأنها مبهمه و غامضة و غير دقيقة ، لكن تستدعي هذه المعلومات وجود مت يسمى بالانتباه الاستراتيجي لدى المسيرين، حيث يرى ANSOFF أن من شروط الانتباه الاستراتيجي هي أن تكون لدى المسير و متخذ القرار حساسية اتجاه التغيرات المبكرة جدا، والتي هي عادة متغيرات بيئية، فعليه أن يكون لدى المسير شعور مسبق باحتمال حدوث تغيرات بيئية، أما مصدر الشعور فهو الإشارات الضعيفة ذات الطابع النوعي، الغامض، المهم و غير الدقيق.¹

وتجدر الإشارة إلى أن الإشارات الضعيفة إذا تم الانتباه إليها و التقاطها من طرف المسير أو متخذ القرار، يمكن ترجمتها و تفسيرها، لكن في هذه الحالة لا تصبح ضعيفة بل إشارات إنذار مبكرة.²

¹ بنعة صونية، مرجع سبق ذكره، ص 88

² Humbert LESCA et Nicolas LESCA, Les signaux faibles de la vieille anticipative pour les décideurs, la voisier, paris, 2011, p 41

الفرع الثاني: خصائص المعلومة الإستراتيجية

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتصف بها المعلومات الإستراتيجية إذا ما أريد لها أن تكون ذات قيمة اقتصادية و منفعة للمنظمة منها ما يلي¹:

أولاً: التوقيت المناسب

إن للتوقيت المناسب لتقديم المعلومة لمتخذ القرار يعتبر المعيار الأساسي لجودتها، فلا قيمة للمعلومة إذا لم تصل في الوقت المناسب لمتخذ القرار، بل على العكس فإن وصولها في الوقت المناسب للمستفيد يحقق له عدة مزايا من أهمها تمكين الإدارة من سرعة التصرف و معالجة المشكلات قبل تفاقمها، وكذلك تقليل الإسراف في استخدام الموارد المتاحة بالمنظمة، بالإضافة إلى التمكن من متابعة الأفكار الجديدة و تنفيذها.

ثانياً : صلاحية المعلومات للغرض المستهدف

والصلاحية تعني ملائمة المعلومات لاحتياجات المستخدمين لها في مختلف المستويات الإدارية و التشغيلية، فملائمة المعلومات لاحتياجات متخذي القرارات تمثل العامل الرئيسي في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات نفسها، المعلومات التي لا تلاءم احتياجات الإدارة تقترب قيمتها من الصفر، بل أن المبالغ والجهود التي بذلت في سبيل تجميعها وتحليلها تعتبر في هذه الحالة نوعاً من الخسائر.

ثالثاً: الثقة في المعلومات

لكي تصبح المعلومات موضع ثقة المستخدمين وتمكنهم من الاعتماد عليها في اتخاذ قراراتهم ، ويجب أن تتوفر فيها العناصر التالية :

- 1- الدقة: وهي تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الكلية، حيث يجب أن تكون المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة و صحيحة.
- 2- الموضوعية: تعني خلو المعلومات من التحيز، أي غياب النية في تعديل أو تحريف المعلومات للتأثير على المتلقي أو لتحقيق أغراض خاصة.
- 3- قابلية التحقق : و تعني درجة الاتفاق المكتسبة بين المستفيدين لمراجعة وفحص نفس المعلومات، فمثلاً إذا قام شخصان أو أكثر لهم نفس درجة التأهيل بفحص نفس البيانات سيصلان إلى نفس المقاييس أو نفس النتائج.
- 4- قابلية القياس : وتعني القدرة على عرض المعلومات في شكل كمي.

¹ سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63

- 5- **الحداثة:** إن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمات سريعة التغير و تستلزم من القائمين على إدارة هذه المنظمات أن يكونوا على علم أولا بأول بكل ما يطرأ عليهم من تغيرات.
- 6- **المرونة :** تعني تكييف المعلومات لتناسب مع ظروف اتخاذ القرارات و يستحب في المعلومات أن تكون بسيطة و غير معقدة، وكذلك يجب توفير إمكانية الاعتماد على المعلومات، فإذا لم يتسنى ذلك فكيف يمكن أن تكون أساسا لاتخاذ القرار وترشيد الإدارة.

المبحث الثالث : العناصر الأساسية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي

نظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي والذي يهدف إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لدورها الكبير في تطوير وترقية المنظمة، ومن اجل أن يكون نظام الذكاء الاقتصادي ذو فعالية، وجب البحث عن الدعائم و الأدوات المساعدة على تحقيق غاياته، من هنا تظهر أهم الركائز و التي لها علاقة مباشرة بالمعلومات وهي : اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات، وإدارة المعرفة واتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول : اليقظة الإستراتيجية

تعتبر المعلومة متغيرا استراتيجيا يحقق للمنظمة التميز، ومن هنا وجب على المنظمة رصد المعلومات حول بيئتها وكل ما يتعلق بمنافسيها وأوضاع السوق، وهذا ما يتحتم على المنظمة البحث عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها والتقاط المعلومات المفيدة، وتعتبر اليقظة الإستراتيجية هي الأداة الفعالة التي تمكن المنظمة من ترقب المحيط.

الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب الإشارة لمصطلح اليقظة أولا :

أولا:تعريف اليقظة

اليقظة كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من اللفظ VIGILA والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها¹، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يريد من محيطه الخارجي، من إشارات أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى و أين تحدث.

¹ عبد الفتاح بو خمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص 06

ثانيا : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

من اجل إحاطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية نعرض مجموعة من التعاريف كما يلي :

- عرفها RIBAUT أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.¹
- أما JAKOBIAK فقد عرفها ب : "اليقظة الإستراتيجية هي مجموعة من المراحل المعلوماتية، التنظيمية و الإنسانية، التي تربط المنظمة بمصادر المعلومات النشطة."²
- في حين عرفها HUMBERT LESCA بأن اليقظة الإستراتيجية ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين.³
- وحسب PORTER فهي : "تفكير استباقي يجعل صانع القرار ينظم رؤيته ليتمكن من إعطاء المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت الملائم لاتخاذ القرار الصحيح."⁴

ومن اجل إحاطة أكثر و فهم أعمق ، الجدول التالي يحتوي على أهم التعريفات لباحثين و ممارسين لنظام

اليقظة الإستراتيجية حسب التسلسل الزمني:

¹ Laurent Hermet, *maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique*, Editions afnor, 2eme édition, France, 2007, p2

² بتغة صوتية، مرجع سبق ذكره ، ص 125

³ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 82

⁴ محمد رقامي، مرجع سبق ذكره، ص 94

جدول رقم (1-2): تعريفات اليقظة الإستراتيجية

الكاتب	السنة	التعريف
AGUILAR	1967	المصطلح الذي قدمه هو Environnement scannig أو المسح البيئي، وهو يهتم بجيازة المعلومات حول الأحداث والاتجاهات العامة و علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.
ANSOFF	1975	هو نظام مسح يساعد على تنمية الذكاء الخارجي الذي يعتبر ضرورة لاتخاذ القرارات، وصياغة الإستراتيجية، هذا ما أطلق عليه Scanning system
MORIN	1985	هي إرادة المدراء في رقابة ومتابعة البيئة التكنولوجية للمنظمة.
THIETART	1990	رقابة البيئة بهدف يمكن المنظمة من التكيف.
MARMUSE	1992	نظام ملاحظة البيئة والمنظمة
CARON	1995	عملية معلوماتية غالبا من خلالها تلتقط المنظمة و تعالج الإشارات التي تنبئ بأحداث محتملة يمكنها أن تؤثر على المنظمة.
AFNOR	-	النشاط المستمر والمتكرر الذي يهدف إلى رصد نشيط للبيئة الخارجية، من أجل رصد المعلومات الدالة على التطورات التي قد تحدث في المستقبل.

المصدر : بتعة صونية، مرجع سبق ذكره ، ص 127

كما سبق يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الجهد الجماعي المستمر والمتواصل والذي من خلاله يتم التقاط وجمع البيانات والمعلومات التي من الممكن أن يكون لها أثر على مستقبل المنظمة.

ثالثا: مكونات اليقظة الإستراتيجية

يشمل مفهوم اليقظة الإستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة و التي تتكون من عدة أنواع متكاملة فيما بينها ويمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأجهزة الثانوية أو الفرعية، وقد تم تصنيف اليقظة إلى أربع أصناف رئيسية و هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية، و يوجد أيضا أنواع أخرى كاليقظة الاجتماعية ، القانونية،.... و غيرها.

1- اليقظة التنافسية : وتعبر عن النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين و المحتملين، وعلى الداخلين الجدد إلى السوق وهي تهتم أيضا بمعرفة الأداءات الحالية للمنافس إستراتيجيته، أهدافه الجديدة، قدراته، والفرضيات التي تحكم عمله وقراراته، حيث يتم جمع المعلومات عن: سلوك

المنظمة، تطورها، طرق عملها، منتجاتها الحالية والمحتملة، سياساتها السعرية، وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع الذي تنشط فيه المنظمة، حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة.¹

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية²:

- ما هو السوق الذي تنشط به المنظمة ؟
- من هم منافسي المنظمة؟
- ماهي المنتجات الناشئة؟ وما هو أداؤها؟
- ما هي فرص وإمكانيات تطور منافسي المنظمة؟
- ما هي الفرص والتهديدات المطروحة أمام المنافسين؟
- ما هي قدراتك التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟

إن الهدف الأساسي من اليقظة التنافسية هو معرفة كيفية تقييم الأداء الحالي للمنافسين الحاليين واستراتيجياتهم وكذا أهداف وقدرات المنافسين الجدد والمحتملين.

2- اليقظة التجارية : وتسمى أيضا اليقظة التسويقية و تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالاهتمامات الأساسية للمنظمة المتمثلة في الزبائن والأسواق، الموردون واليد العاملة المتوفرة في سوق العمل، و بالتالي فاليقظة التجارية الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك المستهلكين الحاليين و متابعة تطور احتياجاتهم وولائهم قصد كسب رضاهم، ومعرفة أحوال الموردين ووضعتهم المالية و طرحهم لمنتجات جديدة.³

أن الهدف الأساسي من اليقظة التجارية هو تحسين جودة المنتج و الحصول على حصة سوقية، وحتى يتم ذلك يجب معرفة ما يلي⁴:

¹ نحاسية رتببة، أهمية اليقظة التنافسية في تحسين عملية اتخاذ القرار المؤسسة دراسة حالة مؤسسة **ooredoo** الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 3، 2018/2017، ص ص 74-75

² قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص 31

³ بو خريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2014، ص 49

⁴ قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 32

- مختلف تقنيات الشراء.
- تقنية إدارة الجودة .
- التخطيط المستقبلي.

3- **اليقظة التكنولوجية** : تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من اجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة تركزها المنظمة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات".¹

ويحدد MARTINET و RIBAULT طبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية والمتعلقة ب²:

- المكتسبات العلمية والتقنية.
- المنتجات والخدمات.
- أساليب الإنتاج.
- المواد و التخصصات.
- نظام المعلومات.

4- **اليقظة البيئية** : وتتعلق بكل ما يحيط بالمنظمة و تتمثل أساسا في البيئة الثقافية، المالية ، الايكولوجية... الخ، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المنظمة.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية وظيفة جد صعبة بالنسبة للمنظمة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يحتم على المنظمة التعامل مع المعلومات بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها للمسيرين ومتخذي القرار من اجل تحديد المعلومات الأساسية التي تساعد على التقليل من حالات عدم التأكد و تدعيم القرارات.

5- **اليقظة الاجتماعية** : وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد سلامة أو يعزز من التناقض التنظيمي.³

ومنه فاليقظة الاجتماعية تتمثل في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد و تشمل هذه المتغيرات¹:

¹ بو خريصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 47

² فيلالى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 68

³ Picard.D,la ville social:prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1991,p 2

- تطور النمو الديمغرافي.
- عادات الاستهلاك .
- تغير الموضة في اللباس.
- التجمعات السكانية أي النزوح نحو منطقة معينة.

إن هذه المتغيرات تؤثر بصورة مباشرة على نشاط المنظمة، ولذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل الاجتماعية ، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة عدد السكان وعدل النمو الديمغرافي، وتوزيعه الجغرافي من اجل تحديد طريقة التوزيع و تحييدي نقاط البيع، كذلك تحتاج إلى معلومات حول عادات الاستهلاك وتقاليده المجتمع.

6- **اليقظة القانونية :** وتمثل في رصد و تتبع تطور القوانين والتشريعات المنظمة للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة و ليس فقط المعايير والتصنيفات القانونية، حيث لا بد على المنظمة من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة و كذا تطور السياسات.²

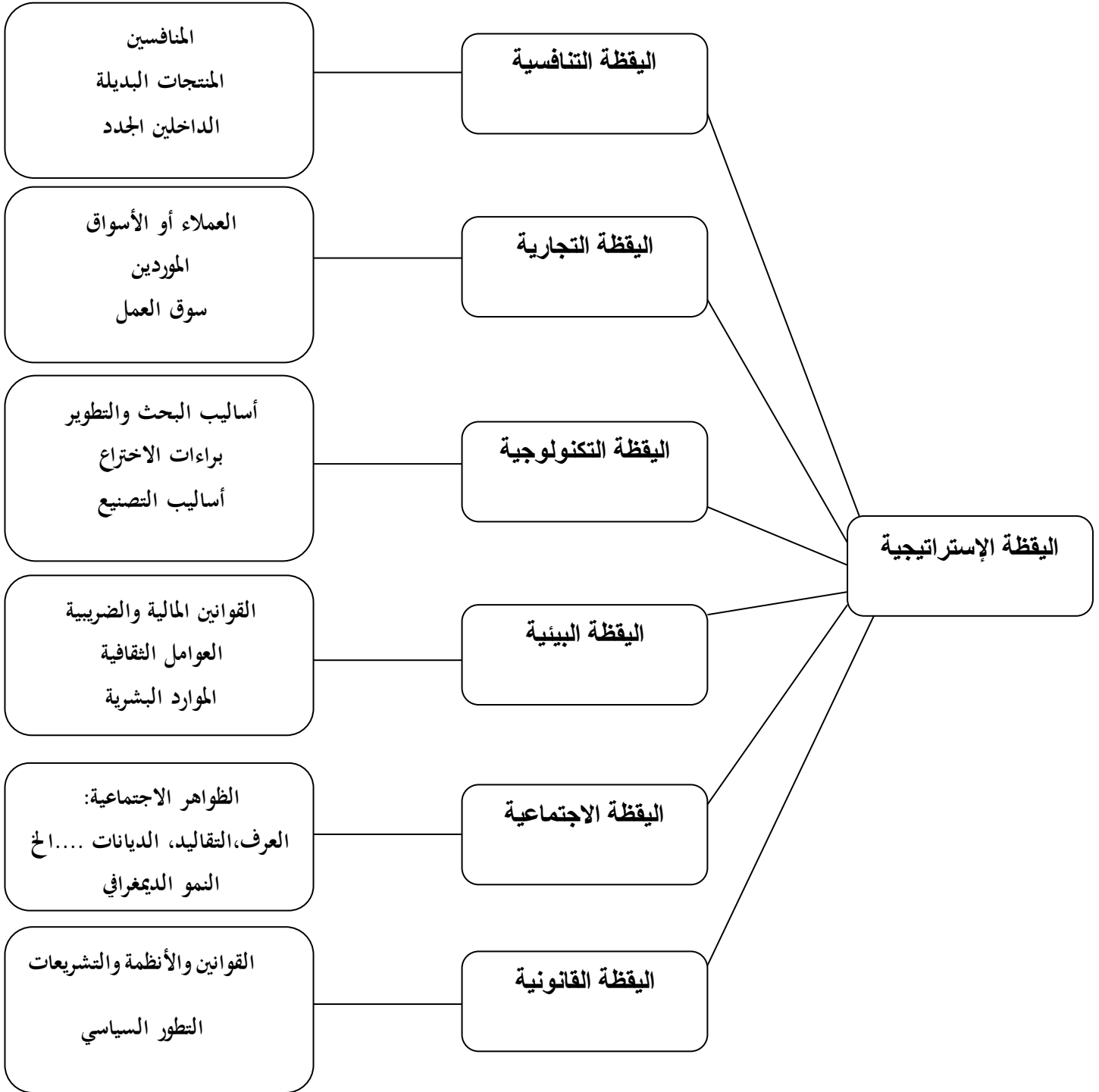
يجب على المنظمة متابعة القوانين والتشريعات التي تصدر عن الهيئات الرسمية في الدولة لأن القوانين تؤثر على نشاط المنظمة، وقد تكون في صورة تحفييزات تمنحها الدولة و تصبح فرصا بالنسبة للمنظمة كالتخفيضات والإعفاءات الضريبية التي تخص بعض النشاطات أو بعض السلع.

ومن خلال الشكل الموالي نبرز أهم العناصر التي تهتم بها مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية :

¹ هوارى معراج، ناصر دادى عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المنظمة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص 165

² علاوى نصيرة ، مرجع سبق ذكره، ص 115

الشكل رقم(1-3): عناصر أنواع اليقظة الإستراتيجية



المصدر: بوخرصة خديجة، ليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكوير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2 ، الجزائر، 2015/2014، ص 51

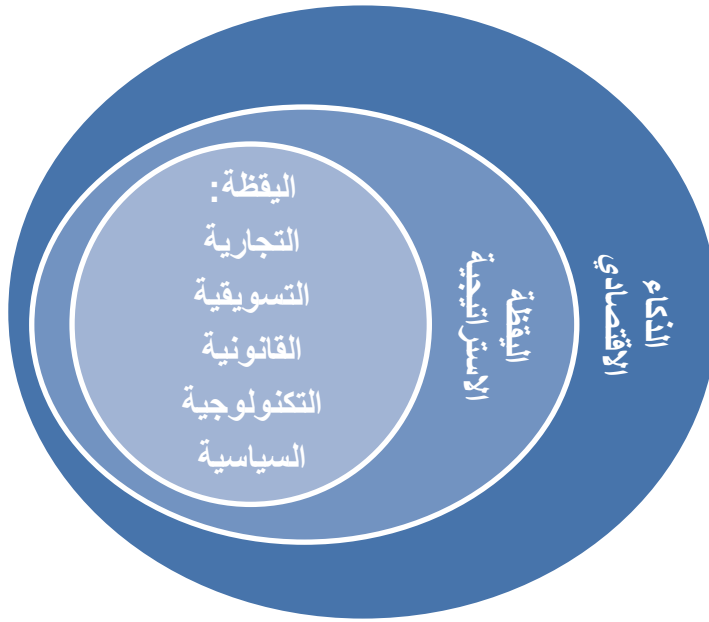
الفرع الثاني : علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

هناك تداخل بين المفهومين وعليه تبقى العلاقة غير واضحة ومن خلال ما تعرضنا له سابقا، نجد أن اليقظة تترصد وتراقب محيط المنظمة وهي عملية منظمة ومستمرة غرضها الإلمام بكل مستجدات البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على نشاطه، أما الذكاء الاقتصادي فيعتبر أشمل من ذلك إذ يتضمن زيادة على رصد المعلومات والتي تعتبر نتائج اليقظة القيام بعملية الترجمة لهذه المعلومات وبثها من اجل اتخاذ القرارات.

حيث يشير BAUMARD في هذا السياق إن اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن نظام متكامل.¹

وبالتالي يتضح بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر جزء من نظام كلي هو الذكاء الاقتصادي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(1-4): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



المصدر : حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي "فهمه، إنشاؤه، تأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص 59

¹ فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره ، ص 70

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ اندماج اليقظة الإستراتيجية في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يعتبر امتداد لليقظة الإستراتيجية والتي تستند بدورها إلى حراسة بيئة المنظمة بمختلف أشكالها وعناصرها من خلال الأنظمة الفرعية لليقظة الإستراتيجية.

المطلب الثاني : نظام المعلومات

يمثل نظام المعلومات موردا هاما للمنظمات في عملية الذكاء الاقتصادي، فهو يقدم وسيلة الوصول السريع إلى المعلومات.

الفرع الأول : مفهوم نظام المعلومات

قصد الإحاطة بمفهوم نظام المعلومات، نتناول العناصر التالية:

أولاً: تعريف نظام المعلومات

- تناول مجموعة من الباحثين موضوع نظم المعلومات و قدمت له تعريف مختلفة نوجز منها ما يلي :
- نظم المعلومات عبارة عن شبكات متناسقة من إجراءات بهدف تزويد المدير بمعلومات آنية تُخدم القرارات الفعالة.¹
 - كذلك نظم المعلومات هي مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، شبكات الاتصالات، موارد البيانات والتي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة.²
 - وتعرف نظم المعلومات بأنها : "مجموعة الإجراءات التي تتضمن تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات بهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة."³

ثانياً : وظائف نظام المعلومات

يمكن حصر الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات والتي تساعد على إيصال المعلومات بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب كالتالي⁴:

¹ علاء عبد الرزاق السلمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 38

² سليم ابراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 406

³ ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية : مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 1

⁴ أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 53

- 1- **تجميع البيانات** : يتم من خلال هذه الوظيفة تحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها للنظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة كالتالي: الحصر والتسجيل، الترميز والذي يقصد به إعطاء رموز خاصة للبيانات بدلا من أسمائها، التدقيق ويقصد به التحقق من صحة ودقة واكتمال البيانات قبل تشغيلها، التحويل حيث يتم من خلاله تحويل البيانات من بيانات في شكل مستندات إلى بيانات على شرائط أو اسطوانات أي تحويلها إلى بيانات مقروءة عن طريق أجهزة الإعلام الآلي .
- 2- **تشغيل البيانات** : هي معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات معنى مفيد لمتخذ القرار
- 3- **إدارة البيانات** : هي الأنشطة الخاصة بتنظيم وإدارة عمليات تخزين، استرجاع، إعادة إنتاج، تحديث، وصيانة البيانات.
- 4- **التخزين** : وهو نشاط أساسي يقوم بحفظ بيانات ومعلومات تغطي كافة جوانب المنظمة، بطريقة منظمة ومدروسة مما يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها.
- 5- **الاسترجاع**: ويقصد به استدعاء البيانات المخزنة وقت الحاجة لأغراض التشغيل وإنتاج المعلومات.
- 6- **إعادة الإنتاج**: ويعني القيام باستخراج صورة من البيانات المخزنة، لاستخدامها، مع بقاء الأصل في وحدة التخزين محميا من التلف ويمكن إعادة استخراج صور البيانات منه مرة أخرى.
- 7- **التحديث**: وهو عملية تحديث البيانات، أي أن تعكس هذه البيانات المخزنة الأوضاع الحالية.
- 8- **الصيانة**: و يقصد بها عمليات الحذف، التصحيح أو التغيير التي تجري على الملفات التي تحوي البيانات.
- 9- **الرقابة، الأمن والتغذية العكسية**: وهي عبارة عن مجموعات متباينة من الإجراءات تهدف إلى التحقق من أن النظام يعمل ويحقق الهدف الذي أنجز من أجله.
- 10- **تجميع المعلومات**: تهدف هذه الوظيفة إلى نقل، وإيصال المعلومات المنتجة إلى مستخدميها النهائي، المصرح له بالحصول على هذه المعلومات، سواء كان هذا المستخدم شخصا أو نظاما فرعيا في النظام الكلي.

الفرع الثاني :أنواع نظم المعلومات

يمكن تحديد أنواع نظم المعلومات بناء على عدة معايير للتصنيف، نذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: نظم المعلومات الوظيفية

ويتم توزيع نظم المعلومات حسب هذا المعيار على الأنشطة الرئيسية للمنظمة من اجل تقديم المعلومات المناسبة ، وتمثل فيما يلي¹:

- 1- نظم معلومات التسويق والمبيعات : هو نظام معلومات ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية والبيعية للمنظمة والتي تؤمن تخطيط وتحليل وعرض للمعلومات اللازمة للقرارات في مجال التسويق.
- 2- نظم معلومات الإنتاج والتصنيع : وتسمح بإنتاج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية بالمنظمة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير، إنتاج المنتجات والخدمات، وكذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج.
- 3- نظم المعلومات المحاسبية والمالية: هذه النظم تنتج المعلومات التي لها علاقة بالأنشطة المحاسبية فتستخدم لتتبع التقارير المالية واستخراج الموازنات و يتوفر العديد من برامج المحاسبة لخدمة الأغراض المختلفة في المنظمات حتى تحفظ متابعة الأصول المالية للمنظمة والتدفق النقدي فيها.
- 4- نظم معلومات الموارد البشرية: هو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على مراقبة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم، الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال وتطوير المسار الوظيفي.
- 5- نظم تشغيل العمليات: هي نظم تقوم بتسجيل وتشغيل البيانات الناتجة من العمليات التشغيلية للمنظمة، مثل أنظمة تشغيل عمليات البيع، الشراء، وإدارة المخزون، فهي تساعد المديرين التشغيليين على المحافظة على أداء الأنشطة والعمليات العادية و الروتينية للمنظمة.

ثانياً : نظم دعم الإدارة : يمكن تصنيف الأنظمة حسب هذا المعيار إلى²:

- 1- نظم المعلومات الإدارية: هي أكثر الأنواع استخداماً في الواقع العملي، تهدف إلى توفير المعلومات التي تساعد المديرين في مستوى الإدارة الوسطى في اتخاذ قراراتهم اليومية، بناء على المعلومات المتحصل عليها من مخرجات نظم تشغيل العمليات، والمعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية للمنظمة.
- 2- نظم دعم القرار: هو النظام الذي يزود المديرين بأدوات معلوماتية (جداول، رسوم، نماذج، محاكاة) تساعد على حل المشكلات بأنفسهم فنظم دعم القرار ليس مهمتها صنع القرارات للمديرين ولكنها تزود المدير بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي هم بحاجة لها عند اتخاذ القرارات.³

¹ فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007، ص 87

² احمد حسين علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 76

³ سليم ابراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 245-246

3- **النظم الخبيرة :** هي نظم مبنية على المعرفة، تعتبر أحد الأشكال المتطورة للذكاء الصناعي، تستند في بناء النظم على منطق شبيه بمنطق التفكير الإنساني، لتحل محل الخبير البشري، ويعتمد النظام الخبير على إجابات الأسئلة، ليصل إلى تقديم النصيحة المطلوبة.

الفرع الثالث: دور نظم المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي

إن نظام المعلومات يقدم و يسهل الوصول إلى المعلومات والتي تعتبر مورد الذكاء الاقتصادي، ولذلك يتجلى دور نظام المعلومات في عملية الذكاء الاقتصادي كالتالي¹:

- تعمل نظم المعلومات كجهاز لعرض اليقظة وذلك بخلق وعي جماعي.
- تساعد على تبادل المعلومات وتحسين نوعيتها وخلق القيمة المضافة وذلك ويؤدي إلى تحسين الحركة من خلال توفير التغذية العكسية.
- تسهل الوصول السريع للمصادر غير الرسمية (العملاء، الموردين، الأعمال التجارية والشبكات الشخصية...).
- تعمل على إنشاء دليل وصلات على شبكة الانترنت لجميع أعضاء الشبكة، وأرشفة معلومات محددة مفيدة لمتخذي القرارات بناء على مدة حياة المعلومات(الصلاحية).
- القدرة على توليد تقارير عند الطلب من طرف متخذي القرار.
- تقوم نظم المعلومات بجمع البيانات والمعلومات من مصادر خارجية (عناصر المحيط التي تولد المعلومات كالشركاء و المنافسين)، ومن مصادر داخلية (رصيد المعلومات المتنقلة بين العناصر الداخلية للمنظمة)، وتقوم بالمقابل بأعمال سماع، تحليل و تسجيل وتحتاج كذلك إلى الملاحظة.
- تساعد نظم المعلومات المسيرين على اتخاذ القرارات والتخفيض من عدم التأكد، وذلك بتقديم معلومات مفصلة، وبدرجة عالية من الصحة والدقة وكذا التوقيت المناسب.
- تسمح بالرقابة، إذ بعد وضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف، تحتاج مرحلة تنفيذ الخطط وبرامج العمل إلى الرقابة ومتابعة مستوى الأداء من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.
- نظام المعلومات يسعى إلى تقديم الحلول للمشاكل المعترضة واستثمار الموارد المعرفية الموجودة بها، من خلال التعامل مع الكم الهائل من المعلومات، لذا فإن طرق تسييره تختلف على طرق تسيير الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، المالية، المحاسبة والتسويق ... الخ)، لذا يعتبر وسيلة تسيير المعلومة، فهو العنصر الأساسي في عملية اتخاذ القرار وهو جوهر وعصب الذكاء الاقتصادي.

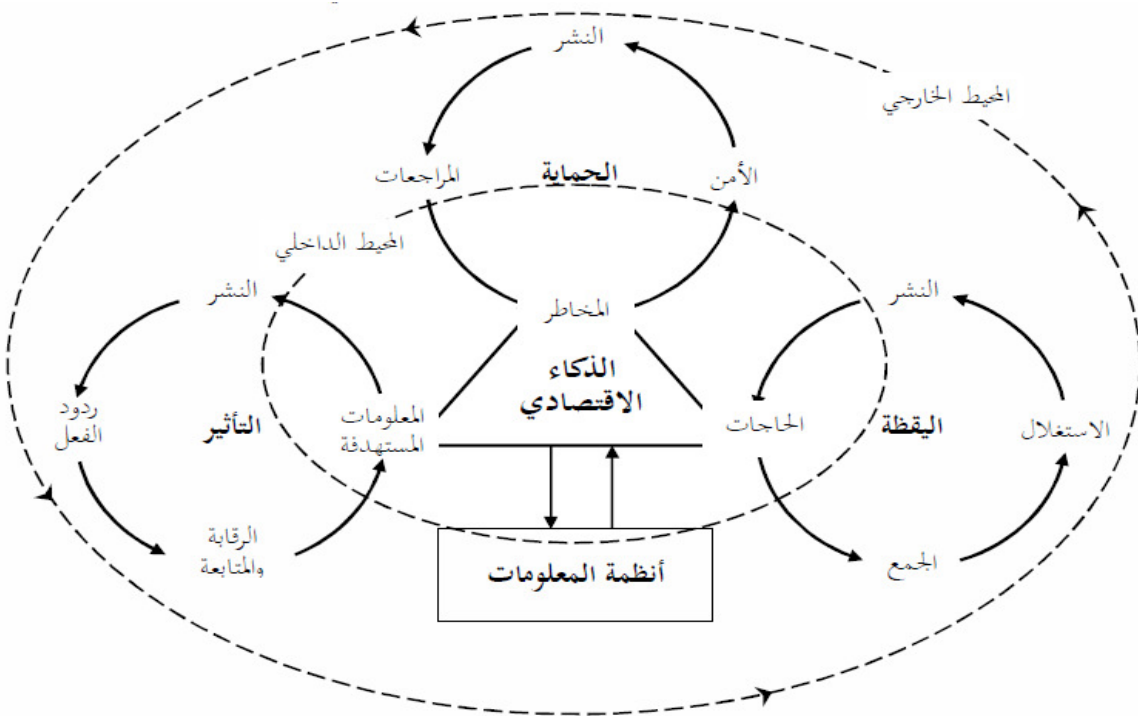
¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 49-50

- يعمل كل من أنظمة المعلومات والذكاء الاقتصادي على تسيير وحماية المعلومة في المنظمة، فهي تمثل وظيفة دعم لها، ويحرص كل منهما على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.
 - كما أن نظام المعلومات يعد كبنية تحتية لنظام الذكاء الاقتصادي، فهو يقوم بضبط و حماية المعلومات، مساندة متخذ القرار، ودعم الذكاء الاقتصادي عبر جميع مراحل ونشاطاته
- ولهذا فان الذكاء الاقتصادي يتطلب إدارة تدفق المعلومات القادمة من نظام المعلومات الواردة من داخل أو خارج المنظمة.

يقوم نظام المعلومات بتزويد الذكاء الاقتصادي بتدفقات هائلة من المعلومات التي تساعد على القيام بمهامه كالحماية والتأثير و يستعمل الذكاء الاقتصادي نظام المعلومات لتخزين المعلومات واسترجاعها في أسرع وقت ممكن عند الحاجة إليها.¹

ووفقا للشكل التالي والذي اقترحه L. BEGIN توضيح للعلاقة بين الذكاء الاقتصادي و نظام المعلومات:

الشكل رقم(1-5): تركيبة الذكاء الاقتصادي (المثلث الذهبي)



المصدر : علمي لزهر، دور الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 148

¹ علمي لزهر، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 147-148

من خلال الشكل نلاحظ أن المعلومات الآتية من خارج المنظمة والتي تعكس صورة عن البيئة والتي تمكن من تحديد الاختيارات الإستراتيجية فهي تخص نظام المعلومات الاستراتيجي أما المعلومات القادمة من نظام العمليات الذي يضمن مراقبة الإدارة الداخلية للمنظمة والذي يمكن من اخذ إجراءات تصحيحية للمسار.

ولهذا نرى بأن كل من المعلومات الداخلية والتي يمكن الحصول عليها من مختلف النظم الفرعية لنظام المعلومات كنظام دعم العمليات والمعلومات الآتية من نظام المعلومات الاستراتيجي والذي يتزود من نشاط اليقظة كفيلين بخدمة الذكاء الاقتصادي، وعليه فان الذكاء الاقتصادي يشغل بنظام المعلومات الذي يزوده بالمعلومات اللازمة .

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية للمنظمات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها ، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها و مباشرة أنشطتها ويعتمد نجاح المنظمات في الوقت الراهن على المعرفة، فهي تعتبر مكونا أساسيا في العمليات الإنتاجية، وخلق ثروة غير مادية ممثلة برأس المال الفكري و يعتمد كل هذا على حجم المعلومات الذي بحوزة المنظمة و كيفية معالجتها وتحويلها إلى معرفة وتوظيفها.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

و يمكن التطرق إلى مفهوم المعرفة من خلال ما يلي :

أولاً: تعريف المعرفة

المعرفة لغة : بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل عرف ، و معرفة الشيء : علمه ، و المعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه .

أما اصطلاحاً : فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

- حصيلة التلاحق والتداخل بين البيانات والمعلومات المعالجة تقنيا مع المدركات والقدرات والخبرات البشرية المؤهلة لتفسيرها و تحليلها وتركيبها وتوقع نتائجها وآثارها قبل تطبيقها.¹
- في قاموس أكسفورد : المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما
- وفي الفلسفة تدل على أنها تصور مجرد واسع .¹

¹ الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة و تطور المنظمات الطموحة والتحديات، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 4، نوفمبر 2009، ص

- كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها .²
- المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي و الموارد الخلاقة فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق و التنظيم و توفير رأس المال الفكري و الاهتمام بالثقافة و الاستمرار بالتعلم .³

ثانيا: خصائص المعرفة :

تعتبر المعرفة سلعة ثمينة متضمنة في المنتجات ، و في المعرفة الضمنية للمستخدمين ، وبالرغم من انه ينظر إليها كسلعة أو ثروة فكرية ، إلا أنها تختلف بشكل جذري عن السلع الثمينة الأخرى ، حيث تتضمن الخصائص التالية⁴:

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام .
 - تحويل أو نقل المعرفة لا يؤدي إلى فقدانها .
 - المعرفة وفيرة ، لكن القدرة على استعمالها نادر .
- وأضاف صلاح الدين الكبيسي الخصائص التالية⁵:
- التراكمية : و هذا يعني أن المعرفة متغيرة .
 - التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود منها .
 - البحث عن الأسباب : التسبب و التعليل لكل شيء ، و إلى معرفة أسباب رغبة الإنسان في البحث و التعليل لكل شيء ، و إلى معرفة أسباب الظواهر لان ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .
 - الشمولية واليقين : شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب ن بل على العقول التي تتلقاها ، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها ، و هي قابلة لان تنقل إلى كل الناس ، و اليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة و دامغة ، لكن لا تعني أنها تعلق على التغيير .
 - الدقة و التحديد : و تعني التعبير عن الحقائق رياضيا .

¹ غسان عيسى ، إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 06 ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 ص 08

² عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 25

³ سليم الحسينية ، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2002 ، ص 265

⁴ Kimiz DALKER , knowledge management theory and practice , Elsevier , oxford , 2005 , p 02

⁵ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 14

ثالثاً: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت ، تصنيف المعارف فيها ، لتحسين استخدامها أو لتحديد جوانب الضعف فيها ، و البحث عن كيفية تطويرها ، وإيجادها ، وتحويلها وتبادلها و نقلها و استثمارها .
وعليه فيمكن تقسيم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

1- **المعرفة الظاهرة** : تشمل كلا من البيانات و المعلومات التي يمكن الحصول عليها و تخزينها ، وكذلك البيانات و المعلومات المخزنة و التي تتعلق بالسياسات و الإجراءات و البرامج و الموازنات ، و المستندات الخاصة بالمنظمة ، بالإضافة إلى أسس التقويم و التشغيل و الاتصال و معاييرها ، و مختلف العمليات الوظيفية .¹

وتعرف أيضا بأنها : المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق و المراجع ، والكتب ، المدونات ، التقارير ووسائل التخزين الرقمية و لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها ، وبالتالي تخزينها واسترجاعها .²

2- **المعرفة الضمنية** : هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها محتزنة في عقل صاحب المعرفة .

وتعبر عن المعرفة المخفية و تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد و التي يصعب نقلها و تحويلها للآخرين ، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية ، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير بكلمات و هي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان ، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته و التحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ، إلا انه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك و تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات .

كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات و الخبرات و المواقف و الاتجاهات و القدرات و الأحداث والممارسات .³

¹ إيمان سعود ابو خضير ، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 2009 ، ص 07

² محمد عواد احمد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 8

³ عليان ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 81

وهناك من يرى بأنها معرفة كيف ؟ و التعلم المختزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات ، وذلك يشمل : الإدراك ، والبصيرة ، والخبرات ، وتتصف المعرفة الضمنية بأنها : شخصية ، ذاتية ، من الصعب توثيقها و تحويلها إلى صفة رسمية ، ومن الصعب نقلها أو توصيلها للآخرين .¹

و يشير Hislop إلى أن لكل من المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية خصائص ، يمكن ذكرها في الجدول التالي :

جدول رقم (1-3) : خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
1111 شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source : hislop D , **knowledge management in organizations** , oxford university press , new York , 2009, p 23

من الجدول السابق يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة ، حيث تكون هذه الأخيرة ظاهرة و يمكن كتابتها و ترميزها و توثيقها ، في حين أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد و يصعب مشاركتها و تداولها²

الفرع الثاني : مفهوم إدارة المعرفة:

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد Karl wiig في عام 1986 و تطور بشكل سريع في التسعينات من القرن المنصرم ، ولا زال هذا المفهوم في تطور .

¹ إيمان سعود أبو خضير ، مرجع سابق ، ص 8

² Hislop D , **knowledge management in organizations** , oxford university press , new York , 2009, p 23

أشار ادوارد فراينبوم Edward Freingnebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة " و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة وفي عام 1997 تطور هذا المفهوم ، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و سمي إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة :

تعتبر معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة ، أي خلق المعرفة وتنظيمها و المشاركة فيها واستخدامها من اجل توليد قيمة للمنظمة¹، كما ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها مدخل الإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة²، وهي هندسة و تنظيم البيئة الإنسانية و العمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها ، من خلال اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و أخيراً نقل و تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة و توظيفها في صنع القرارات الرشيدة و حل المشكلات و التعلم التنظيمي ، و التخطيط الاستراتيجي³.

وتعرف كذلك على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها⁴، و هي القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أو ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان و تمييز عال يساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام⁵.

¹ غسان قاسم داود اللامي ، أميرة شكر ولي البياتي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2010 ، ص 179

² نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 92

³ سمراء كحللات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2009 ، ص 54

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 137

⁵ العاني علي فائق جميل ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004،

ثانياً: مداخل دراسة إدارة المعرفة :

لقد تطرق عدد من الباحثين إلى مداخل إدارة المعرفة و سنوجز أهم هذه المداخل حيث كالتالي¹:

- 1- المدخل الأول : يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة.
- 2- المدخل الثاني : الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ، و يهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و خزنها و المشاركة فيها و استخدامها.
- 3- المدخل الثالث : وهو مدخل اقتصاد المعرفة و هو مجال علماء الاقتصاد ، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة و مكوناتها:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي²:

- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء.
- رفع العائد، عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكثر ، بتطبيق المعرفة المتاحة و استخدامها في التحسين المستمر ، وكذلك تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة.
- تبنى فكرة الإبداع بتشجيع المبادرة ، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية للأفراد، وخلق معرفة جيدة.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

¹ معتز سلمان عبد الرزاق الدوري ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة ، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004

² Holsapple, C. and M. Singh, **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness**, Schema Press, Arlington , Texas, 2001,p77

- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات في المنظمة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- أما عن أهداف إدارة المعرفة فهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي¹:
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول الأفراد وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها و أموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة .
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

رابعاً: دورة حياة المعرفة

تعتبر دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، وتعتبر هذه العمليات مفتاح الحسم في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وينظر اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً

¹ إيمان سعود أبو خضير ، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، مرجع سابق ، ص 10

بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق والاستخدام ، وعليه يمكن ذكر عمليات إدارة المعرفة الأساسية كآلي¹:

1- تشخيص المعرفة: تمثل أولى الخطوات للتمكن من إدارة المعرفة بنجاح، وتتم من خلال حصر كافة المعارف الموجودة داخل المنظمة، والمتعلقة بالأسواق والعملاء، المنتجات وغيرها، مع تحديد مكانها، أهي في رؤوس العمال، أم في الأنظمة والإجراءات.

2- اكتساب المعرفة: وتعتبر عن تحصيل المعرفة من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية، وتسجيله، مع تحويل ما هو ضمني إلى شكل صريح، وقابل للنقل والتقسام.

3- تخزين المعرفة: ترتبط هذه العملية بالذاكرة التنظيمية التي تتولى الحفاظ على الإرث المعرفي المتراكم بالمنظمة تحت أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المخزنة في قواعد البيانات والأنظمة الالكترونية وفي الإجراءات والعمليات وشبكات العمل وغيرها.

4- توليد المعرفة : وتتم من خلال مشاركة فرق العمل في توليد رأس مال معرفي جديد وتوظيفه في حل المشكلات بطريقة مبتكرة وباستمرار، وذلك لأن هناك علاقة تبادلية بين المعرفة وعملية الإبداع.

5- تطوير المعرفة وتوزيعها: تركز عملية التطوير على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المنظمة، وهو ما يقود إلى الاستثمار في الموارد البشرية، بما يعكس على قيمة المنظمة ويعزز كفاءتها ويساعدها على استقطاب أفضل العمال وأكثرهم إبداعاً، وتساهم إدارة المعرفة في تفعيل برامج التدريب والتأهيل المستمر، مع التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل، بما يضمن تحويل المعرفة إلى منتوجات جديدة.

الفرع الثالث: الترابط والتداخل بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة

إن عملية المقارنة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة تقودنا إلى استشعار الترابط والتداخل بين المفهومين وذلك من خلال ممارسات الذكاء الاقتصادي التي تخص نقل و نشر وحماية المعلومات والمعارف واستخدامها في ترشيد القرارات الإستراتيجية ، وكذلك ممارسات إدارة المعرفة الهادفة أساساً لتوفير و تنسيق المعارف التي تنتج داخل المنظمة وتنتشر إلى جميع الفاعلين فيها.

وعليه يهتم الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كليهما ، بمجموع الأنشطة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعارف، ذلك أن سيورة الذكاء الاقتصادي المعنية بجمع ومعالجة و بث وحماية المعلومات تقترب كثيراً

¹ محمد عواد احمد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 89-106

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي

من سيرورة إدارة المعرفة الهادفة إلى استغلال وحماية المعارف، وغايتها المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحسن أداء المنظمات لمواجهة بيئة متغيرة، شديدة المنافسة¹.

ونتيجة للوعي بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة، أصبح هناك توافق بين الطريقتين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين أداء المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال أفضل إدارة للمعلومات والمعارف، لذلك فهما يعملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات إلى معرفة عملية ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية، لكن كل طريقة تعتمد على مناهج و طرق خاصة، ولهما أهداف خاصة ومختلفة في المنظمة.²

ويمكن اعتبار إدارة المعرفة كأداة مساندة لدعم الذكاء الاقتصادي من خلال تجنيد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين أعضاء المنظمة على مستوى جميع المستويات الإدارية، فالجانب المعلوماتي لإدارة المعرفة يزود الذكاء الاقتصادي بأدوات وتقنيات معلوماتية وآلية نقل المعلومات والمعارف.³

وفي هذا الإطار يمكن اعتبار إدارة المعرفة ذاكرة داخلية ضخمة في المنظمة، لذلك يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي كقاعدة للحفاظ على المعلومات الإستراتيجية، وبالتالي العلاقة بين المفهومين علاقة تكاملية تشاركية.⁴ وقد اعتبر البعض أن الذكاء الاقتصادي هو قائد لإدارة المعرفة بغية تقليص خطر تجاهل المعارف الداخلية للمنظمة و تصبح متكيفة أكثر مع البيئة الخارجية.⁵

ومن اجل الفهم الأعمق لطبيعة العلاقة التي تربط بين هاذين المفهومين، سوف نتطرق إلى العناصر التالية⁶:

- تهتم إدارة المعرفة بالمحيط الداخلي للمنظمة حيث تركز على المعلومات الداخلية، بينما الذكاء الاقتصادي يهتم بالبحث والتنقيب عن المعلومات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

¹ أمزيان أنيسة، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العولمة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018/2017، ص 91

² خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 229

³ بتغة صونية، مرجع سبق ذكره، ص 105

⁴ Frédérique BLONDEL et al, **Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge Management au sein de l'entreprise**, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007, p:167

⁵ عبد المالك جحيق، أي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر للذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 افريل 2012، ص 80

⁶ Marchésnay Micheal, **Management Stratégique** , Paris Organisation, 1997, P81

- مجال تبادل المعلومات ضيق بالنسبة للذكاء الاقتصادي، حيث يقدم المعلومات الملائمة لدعم اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي، بينما يتسع المجال المذكور بالنسبة لإدارة المعرفة لأنها معنية بتوفير أدوات الاستخدام النهائي للمعارف من طرف جميع الفاعلين في المنظمة، وهو ما يبين أن إدارة المعرفة تسمح بتقاسم المعارف بصفة موسعة عكس الذكاء الاقتصادي الذي يميل أكثر إلى جمع وصيانة المعارف، ضمن طبقة محدودة جدا من الأشخاص في المنظمة وهي فئة المسيرين.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي محدود الغاية والهدف، حيث يبحث عن المعلومات النهائية القابلة للاستهلاك وذلك تبعا لأهداف خاصة، أما إدارة المعرفة فتهتم بتوفير الوسائل الضرورية لرسملة مختلف المعارف لتصبح قابلة للاستخدام في أية لحظة.

كما يمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة وفق الجدول التالي :

جدول رقم (1-4): أوجه التشابه والاختلاف بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة

الذكاء الاقتصادي	إدارة المعرفة		
	لديهما نفس الهدف، وترتبط إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي بمجال تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا تخزين قواعد البيانات، وبالإضافة إلى ذلك، فإن تطبيقهما في الأعمال على حد سواء يشمل تجميع وترتيب والتعامل واستخدام المعلومات والمعرفة، ومما لا شك فيه أن هناك تفاعل وتكامل بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي.	الأهداف	
	فإدارة المعرفة تركز على الإدراك، وتتم على وجه التحديد بالأفراد الذين لديهم حس جيد، وسلوك ثقافي، كما تشدد على أهمية الابتكار المعرفي بشكل فعال، وفي نفس الاتجاه فإن الذكاء الاقتصادي يركز في البداية على التكنولوجيا والبيانات، وأثرها العملي في الواقع يرتبط ارتباطا وثيقا بمهارات المستخدم الذي عادة يستعمل التحليل الكمي للخبرات الفنية لحل مشكلة الأعمال بمساعدة نظام الذكاء الاقتصادي.	الاعتماد على مهارة المستخدم	أوجه التشابه
	قيمة إدارة المعرفة تعتمد على قدرة المنظمة على تحديد والتقاط وإعادة استخدام المعرفة وخاصة أفضل الممارسات التي تضمن تنظيم الوقت وتوفير الجهد والموارد.	القيمة	
	إدارة المعرفة فهي فكرة تطوير الإدارة وأساليب في عصر اقتصاد المعرفة، الذي يعتبر أن المعرفة هي أهم مورد ورأس المال الاستراتيجي، والميزة التنافسية للمنظمة ترتبط بخلق المعرفة ونشرها واستخدامها.	التطور	
	نظم إدارة المعرفة تتعامل مع مصادر المعرفة وتبادل المعرفة والابتكار كأهداف رئيسية للمنظمة، وتميل إلى العمل الملازم للمعرفة الشخصية.	التركيز	أوجه الاختلاف
	التكنولوجيا الأساسية لإدارة المعرفة تنطوي أيضا في إدارة الوثائق، كالمبرمجيات المجموعاتي، ونظم التنقيب عن المعرفة، وتكنولوجيا الاسترجاع، وبوابات المعرفة.	التكنولوجيا الأساسية	
	أكثر تأكيدا على تحليل البيانات، والتكنولوجيات الأساسية تتألف من تخزين البيانات، المعالجة التحليلية عبر الانترنت، واستخراج البيانات وبوابات المنظمة.		

المصدر: بوزيد اوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المنظمة، مجلة البديل

الاقتصادي، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص79

كما يلاحظ أن كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة يعملان وفق منهج مزدوج يعرف بمنهج الدفع والجذب (push-pull) حيث يتم وفق الآليات التالية¹:

- **دفع (push):** وهنا تترك المعرفة على شكل معلومات منشورة متاحة للأعوان المعنيين بها فقط، وتبحث إدارة المعرفة في هذا الإطار عن وضع طرق ومعارف داخل المنظمة.
- **الجذب (pull):** وتكون المعرفة هنا متاحة حسب طلب الأعوان المعنيين، وهي ميزة الذكاء الاقتصادي، حيث يختار المعلومات المطلوبة مقارنة مع الأهداف المحددة، كأن يطلب مسؤول التسويق مثلا ملفا حول المنتجات المماثلة المطورة من المنافسين في مجال نشاط المنظمة.

ومما سبق يمكن لنا أن نلاحظ تقارب كبير بين هذين المفهومين وفق تصورين هما²:

- **الذكاء الاقتصادي موجه لإدارة المعرفة:** يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تهدف إلى تسيير المعارف الماضية والحاضرة للمنظمة، بخلاف الذكاء الاقتصادي الذي يهتم بالمعلومات الإستراتيجية اللازمة لمستقبل المنظمة، وعليه يعتبر الذكاء الاقتصادي الموجه والمسير لإدارة المعرفة، كما يمكن اعتبار الذكاء الاقتصادي إطارا معرفيا لاستكشاف المعارف التي تكون أكثر تكيفا مع متطلبات المنظمة وتغيرات محيطها.

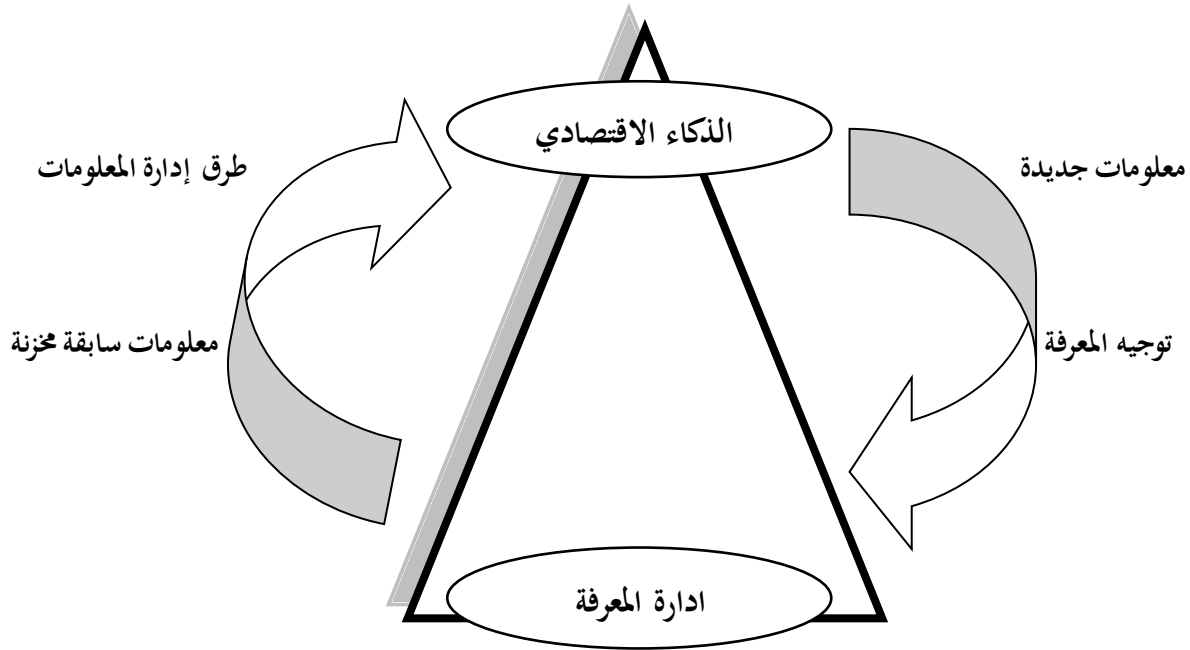
- **إدارة المعرفة دعامة للذكاء الاقتصادي:** وهنا يعتبر الذكاء الاقتصادي منظومة جمع المعلومات المفيدة من البيئة الخارجية للمنظمة وتحليلها وتبثها للأعوان الاقتصاديين، وبالتالي يمكن تدعيم سيرورة إدارة المعرفة، التي تحسن الاتصال وتشجع العمل الجماعي وتضمن المعلومات المستخدمة في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعليه تتيح إدارة المعرفة لخبراء وأعوان الذكاء الاقتصادي، تقنيات تعظيم استغلال وتداول المعلومات الداخلية والخارجية، من جهة أخرى فإنها تعمل على خلق ذاكرة داخلية ضخمة من المعارف والمعلومات تشكل مرجعا للذكاء الاقتصادي في تحديد المعلومات والمعارف المفيدة والتقاطه.

والشكل الموالي توضيح العلاقة التكاملية التي تربط الذكاء الاقتصادي بإدارة المعرفة:

¹ Largée Olivier, **E- Management** , Paris, Dunod, 2001, P73

² Bondel Frédérique, Edouard Serge, “**Quelles articulation entre intelligence économique et Knowledge management au sein de l’entreprise**”, 15 eme conférence internationale de management stratégique, Annecy-Genève : 13-16 Juin 2006, P04

شكل رقم (1-6) : تكاملية العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة



Source : Bondel Frédérique Edouard Serge, **Quelles articulation entre intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise**, 15 eme conférence internationale de management stratégique, Annecy- Genève : 13-16 Juin 2006, P04

من خلال الشكل أعلاه يمكن الملاحظة أن علاقة الذكاء الاقتصادي بإدارة المعرفة هي علاقة تكاملية، ويمكن اعتبارهما متكاملين لحل إشكالية موحدة، وهي البحث عن طريقة وكيفية الاستغلال الأمثل للمعلومة المفيدة التي تحسن من أداء المنظمة.

المبحث الرابع : الذكاء الاقتصادي على مستوى منظمات الأعمال

تعمل المنظمة جاهدة من أجل رفع قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، ويتطلب هذا الهدف اتخاذ قرارات سريعة، صحيحة وحاسمة لمواكبة بيئة أعمالها، هذه الأخيرة يتم تحقيقها من خلال الاعتماد على عدة مقاربات، منها اعتماد منظمات الأعمال على الذكاء الاقتصادي الذي يعتبر حتمية ملحة لها لضمان الاستقرار والبقاء في بيئة تزداد تعقيدا وديناميكية وغموضا.

المطلب الأول : أهمية الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال

تكمن أهمية الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لمختلف الاحتياجات والنشاطات في المنظمة، فمختلف مراحل حياة ونمو المنظمة ترتبط دائما بالاحتياج للمعلومة فنجد أن: طرح منتج جديد ، دخول منافس جديد للسوق وغيرها، تقوم على المعلومة مفيدة، والتي تحتاج إلى بحث واستغلال.

وتخضع المنظمات إلى ضغوطات كبيرة من طرف المنافسين و آلية السوق من اجل البقاء في دائرة المنافسة، وهو ما يحتم عليها اتخاذ قرارات سريعة و حاسمة في ظل ظروف عدم التأكد و اللايقين، من هنا تتجلى أهمية الذكاء الاقتصادي الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد للبيئة التي تتصف بشدة المنافسة و تعقدتها نتيجة لسرعة تغيرها، من خلال المراقبة المستمرة للبيئة و تحديد الفرص التي يمكن استثمارها و التهديدات التي ينبغي تجنبها ، وهذا كله من اجل سعيها لتحسين أدائها.¹

ويؤثر الذكاء الاقتصادي على مؤشرات الأداء و التي تشمل (الربحية ، الحصة السوقية ، الإنتاجية ، والتكاليف) ، وذلك من خلال النقاط التالية² :

- تحسين جودة الخدمات و السلع المقدمة، و السيطرة على تكلفتها و أسعارها، و توفيرها للزبائن في الوقت و المكان و الكمية والنوعية المناسبة.
- الحصول على حصة سوقية أكبر و الأرباح من خلال توسع نشاطاتها.
- تحقيق قدرة المنظمة في مواجهة المتغيرات المختلفة التي تواجهها .
- السعي المتواصل لتحسين مختلف الجوانب التنظيمية و البشرية و التكنولوجية.
- تفعيل دور العاملين و زيادة اهتمامهم بمختلف شؤون المنظمة و رفع معنوياتهم من خلال تحسين جوانب المناخ التنظيمي المختلفة .
- مواكبة التطورات المختلفة التكنولوجية لبناء السمعة و الصورة الجيدة للمنظمة .

و كذلك يلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يساهم في تحسين الأداء للمنظمة من خلال مجموعة من العناصر أهمها³:

- الحصول على مورد من المعارف و الخبرات
- التحسين الدائم في علاقاتها بالزبائن .
- الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- التحسين المستمر للسلع والخدمات
- المعرفة المعمقة بالأسواق .
- زيادة التضامن و التآزر في المنظمة .
- اكتساب موقع قوة من اجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.

¹Marcon Christian ,Moinet Nicolas , *l'intelligence économique*, 2eme édition , dunod,2011, p 40

² Deschamps Christophe, moinet Nicolas , *la boîte a outils de l'intelligence économiques* , dunod , France 2011, p98

³ علمي لزهري ، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-97

وللذكاء الاقتصادي دور هام في تحليل مختلف أنشطة المنظمة عن طريق جمع المعلومات من هذه الأنشطة و العمليات (كالتسويق ، التخزين، العلاقات مع الزبائن وتحليل سلوكياتهم، والرضا الوظيفي والموردين والمنافسين) و مواكبة أي تغير يطرأ على هذه الأنشطة، وتخزين هذه المعلومات وسهولة استرجاعها عند الحاجة لها ، وعرضها باستخدام تقنيات متعددة، كالتقارير و تحليلات لوحة القيادة، وأدوات البحث و التنقيب عن البيانات، كما أنها توفر للمنظمة دعائم يمكن الانطلاق منها في دورة جديدة للنشاط و التنبؤ بالتغيرات و التطورات ممكنة الحدوث.¹

ولأنظمة الذكاء الاقتصادي تأثير كبير على مرونة اتخاذ القرار بالمنظمة حيث ترتبط عملية صنع القرار بتغيرات البيئة والأطراف المرتبطة بها، وتجعل القرار أكثر فاعلية ودقة وسرعة ، وتدعم المنظمة بوسائل وتقنيات تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار السليم وفي الوقت المناسب، ويضمن للمنظمة اليقظة الإستراتيجية من خلال متابعة كل الجوانب المؤثرة في المنظمة، والأطراف المرتبطة بها، وتحليل كل الوظائف الأساسية والمساعدة المكونة لها، وهذا ما تعجز عنه أنظمة المعلومات التقليدية التي تدعم مستويات معينة من القرار فقط²، و هو ما يمد المنظمة و المديرين بعدة مزايا منها³ :

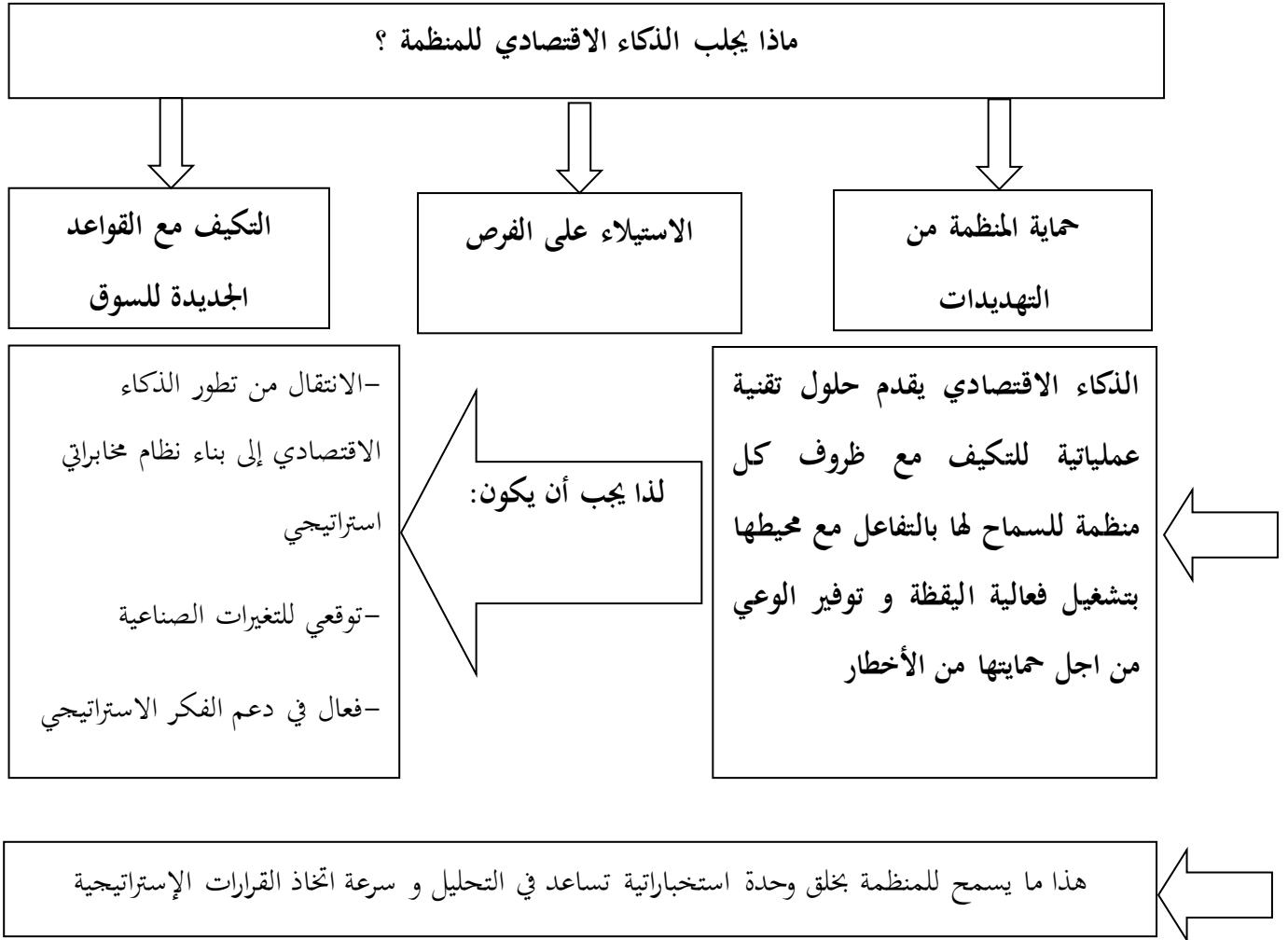
- توفير معلومات مفيدة ومؤثرة و جاهزة للمدراء و المسؤولين و كل من له تأثير على مستقبل المنظمة كأعضاء مجالس الإدارة .
 - السماح للمديرين بالقيام بالتحليل لوضع توجيهات مستقبلية ، وذلك بتوفير البيانات بصورة تلقائية .
 - تقديم المعلومات على شكل مجتمعات مرتبطة وسهلة الاستخدام عن الأنشطة.
 - توفير البيانات للقيام بالتحليلات حول الأنشطة .
 - عرض البيانات بصورة فورية دون الحاجة إلى تدريب خاص لمستعملي هذه البيانات.
- ويمكن أن تظهر أهمية الذكاء الاقتصادي و فائدته بالنسبة للمنظمة من خلال الشكل الموالي :

¹ Kislil Philippe , **modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique**, thèse de doctorat de l'université nancy2, 2007 , p 67

² Oubrich Mourad, **l'intelligence économique un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelle connaissance**, la revue des sciences de gestion N° 226-227, 2007 , p 85

³ علمي لهر ، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المنظمة و زيادة قدرتها التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص 97

شكل رقم (1-7): أهمية الذكاء الاقتصادي للمنظمة



المصدر : فيلالي أسماء ، مرجع سبق ذكره ، ص 37

ويلعب الذكاء الاقتصادي دورا هاما في مساعدة منظمات الأعمال على وضع استراتيجياتها المستقبلية والعمل على تحقيقها، وذلك من خلال دراسة المعلومات المتعلقة بمختلف المتعاملين الاقتصاديين. ويمكن توضيح ذلك في النقطتين التاليتين¹:

- 1- المعلومة عامل منافسة بالنسبة للمنظمة: إذ أن المسير في المنظمة بحاجة إلى معلومات إستراتيجية لها علاقة مباشرة بأعماله وتساعد من اجل:
- معرفة موقعه في السوق.
 - تعريف وتحديد نقاط قوته وضعفه.
 - اكتشاف الفرص .

¹ فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36

- تسيير إستراتيجية تطوير المنظمة.
 - إطلاق منتجات وخدمات جديدة.
 - التمتع في أسواق جديدة.
 - التكيف مع تطورات المحيط وبيئة المنظمة.
 - عقد الشركات.
 - تنمية وتطوير تأثيره.
 - الحصول على مزايا تنافسية.
- 1- **المعلومة عامل أمن وحماية للمنظمة:** وتعتبر المعلومة عامل أمن وحماية للمنظمة حيث إن الهدف من حماية المعلومة هو تطور واستمرار المنظمة، فهذه الأخيرة يجب عليها معرفة الاتصال والتواصل بالطريقة التي تضمن لها حماية ممتلكاتها المعلوماتية، من أجل العمل بكل ثقة مع شركائها ومساعدتها داخل المنظمة، عن طريق وضع مجموعة من الأجهزة والإجراءات التقنية، الإدارية، القانونية والتي تكون سياسة أمن المنظمة، والتي تعمل على :
- جرد المخاطر والتهديدات المحتملة.
 - حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة لديها (المعرفة، نظام المعلومات المنظمة الخاص بالمحاسبة، المشتريات، التسويق...، ملفات الزبائن، لمنتجات الجديدة...).
 - وضع وسائل مادية للحماية الفعالة.
 - إدخال بنود سرية داخل عقود العمل.
 - إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة.
 - الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع.
 - القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين طرق غير شرعية (قرصنة المعلومات، التجسس الاقتصادي، التنوير...).

وفي ظل التحولات البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال، والتطور المستمر للتكنولوجيا والاندفاع نحو البحث المستمر للأنشطة ذات القيمة المضافة، تتوقف تنافسية منظمات الأعمال على مدى قدرتها على استشعار التغيرات الخارجية والحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بمحيطها ومعالجتها بطريقة فعالة داخل المنظمات ومجموع هذه النشاطات وأخرى تعبر على منهج الذكاء الاقتصادي، حيث انه يمكن للمنظمات من

الحفاظ على مكان قوتها وحصصها السوقية ويساعدها على وضع استراتيجيات للتأثير من جهة، والتصدي للهجمات المحتملة من جهة أخرى والتي امن الممكن أن تخل بتوازنها.¹

مما سبق يمكن القول بان أهمية الذكاء الاقتصادي تبرز من خلال جانبيه الهجومى (المنافسة) وهو ما يجعل المنظمة تتمتع بإرادة هجومية تترجم في قدرتها على السبق والتفاعل والحرص على إيصال المعلومات المفيدة إلى متخذي القرار في الوقت المناسب، ذلك أن الأهمية اليوم لا تبرز في الحصول على المعلومات في حد ذاته وإنما الوصول إليها قبل الآخرين، فليس فقط أن تكون الأحسن بالنسبة للمنافسين ولكن أيضا إبعادهم قدر الإمكان، والجانب الدفاعي (الحماية) والذي يفرض على المنظمة أن تكون متيقظة لمبادرات المنافسين وتوقعات الشركاء والزبائن وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة

المطلب الثاني: أنشطة الذكاء الاقتصادي

يتكون الذكاء الاقتصادي من مجموعة نشاطات اليقظة، تأمين المعلومات والتأثير في المحيط، ويعتبر كنظام لرصد ومراقبة بيئة المنظمة من اجل اكتشاف الفرص والتهديدات هدفه الأساسي إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية التي تسمح بخلق والحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة من خلال تحسين أدائها وبذلك يمكن إنجاز وظائف الذكاء الاقتصادي في العناصر التالية²:

الفرع الأول : توليد المعرفة والخبرة

إن كل من المعرفة والخبرة يشكلان رأس مال المنظمة، إذ أنها تتغذى منهما من خلال الجمع، الاستعمال والتقييم، أما الخبرة فتشير إلى المعرفة الواسعة بشيء محدد تم اكتسابها من خلال التعليم، التدريب والممارسة العلمية³. وعليه فالمعرفة والخبرة تعتبران من العناصر الهامة للمنظمة من اجل إنجاز أي شيء، بمعنى أوسع ما يسمى بالجدارة والأهلية، ويمكن تمييز أنشطة توليد الخبرة والمعرفة بمجموعة من المعايير الموضحة كالاتي⁴:

1- تحديد وتقييم المعرفة والخبرة: لا تملك المنظمات دائما فكرة دقيقة ومختصرة عن مهامها، ومن ثم المعرفة والخبرة تتسمان في الغالب بصفة ضمنية أو غير مقننة، يقود نقصها إلى انخفاض قدرة الابتكار في المنظمة، و يقوم هذا المعيار على تحديد الموارد المعنوية في مختلف مجالات المنظمة (البحث والتطوير،

¹ Institut des Haut Etudes de Défense National Association des Auditeurs Intelligence Economique, Groupe N° 1, **Gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise**, France, Juin 2007, p 13

² LEVET Jean-Louis, **l'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action**, édition Economica, Paris,2001, P P 55- 60

³ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص 162

⁴ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 122

الإنتاج، المبيعات، خدمات ما بعد البيع، الخدمات اللوجستية،...)، وتقييمها بمصداقية، مما يسمح للمنظمة بمعرفة وتحديد أهدافها الإستراتيجية و بيعتها العامة.

2- التحكم في تكنولوجيا المعلومات: الذكاء الاقتصادي يعتبر أفضل استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) لمراقبة وإدارة المعرفة، لتسهيل تبادل وتقاسم المعلومات، والانترنت على سبيل المثال تعتبر أداة من بين الأدوات التي يمكن أن تستخدم لنقل البيانات بأمان ودون التعرض لمخاطر القرصنة.

3- الوعي لتكلفة المعلومات: إن التحكم في المعرفة يخلق التكاليف التي غالبا ما تفرق بين خدمات مختلفة وحتى في مكاتب الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف إدارة المعلومات وسائل تحديد الخرائط من التكاليف المرتبطة بمصادر (الاكتتاب، وقواعد البيانات الاستعلام، التوزيع الداخلي، واتخاذ تدابير الحماية...) وهكذا، وتحديد تكاليف نقص المعلومات أو المعلومات ذات الصلة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار.

4- معرفة قواعد وقوانين ومعايير الملكية الصناعية والمعنوية: معرفة القواعد والقوانين والمعايير التي تحكم الملكية الصناعية والتجارية تسمح للشركة بحماية مواردها غير المادية (المهارات والمعارف) والحد من خطر وقوع ضرر.

5- قواعد السلامة والأمن الصناعي: المعرفة والخبرة من بين الأصول الإستراتيجية للمنظمة، حمايتهما تساهم في زيادة فعالية أعمالها، وتطوير أنشطتها والاستدامة، إن توفير سلامة وأمن المعلومات يتم من خلال تنفيذ التدابير، القواعد والإجراءات المناسبة لحراستها وذلك من خلال مواجهة الإجراءات غير المشروعة وذلك من خلال تطبيق برنامج التوعية لجميع الموظفين للحفاظ على سرية هذه المعلومات.

الفرع الثاني: الكشف عن المخاطر، الفرص والتهديدات

يعتبر الذكاء الاقتصادي عملية إستعلامية تسمح بتوقع الفرص والتهديدات التي تعترض المنظمة في حالة عدم اليقين، حيث يقوم بجمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية بشكل مستمر ومن خلاله تستطيع المنظمة تحديد فرصها والتهديدات المحدقة بها، والتي تتولد من التغيرات الحاصلة في عوامل تلك البيئة التي تنشط فيها المنظمة المعنية، لهذا يتوجب عليها أن تقوم بالبحث عن الفرص والسعي لاغتنامها قبل فقدانها، وهنا نجد أن الذكاء الاقتصادي يعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال اعتماده على أداة التحليل الاستراتيجي SWOT الذي عرفه كلا من Pearce و Robinson على أنها "تشخيص وبشكل نظامي للإستراتيجية نتاج توافق ما بين نقاط القوة والضعف الداخلية و التهديدات الخارجية"¹.

¹ مغمولي نسرين ، مرجع سابق، ص 123

الفرع الثالث: التنسيق بين الأعوان والأنشطة

يعتبر أهم نشاط للذكاء الاقتصادي لأنه يسمح بالتنسيق بين مختلف الإجراءات التي قامت بها الجهات الفاعلة من خلال مقارنة جماعية ومتضافرة. ووفقاً لـ Levet، فإن النهج الجماعي يتسم بمعنيين متكاملين الأول ما يتعلق بتوزيع المعرفة داخل المجتمع العلمي و/ أو التكنولوجي حيث يحدث نشر وتوزيع المعرفة و المعنى الثاني فيما يتعلق بقدرة الجهات الفاعلة على بناء معرفة ومهارات جديدة، تنسيق الاستراتيجيات، حيث أن دمج النهج الأول يتطلب بطبيعة الحال تنفيذ النهج الثاني، كما أن تنسيق الاستراتيجيات، وتشجيع التفكير الجماعي، يفترض ما يلي¹:

- وضع معنى للحوار والذكاء الجماعي.
- تحديد المعارف والخبرات التكميلية، سواء داخل الشركة أو بين الشركات (من حيث البحوث ومكاملة التنمية، وسياسة الإنتاج والتجارة،...).
- الاستخدام العملي لمجموعة من المعلومات المفتوحة (معلومات المتاحة والمعرفة المقننة) ومعلومات مغلقة (حقل المعلومات شبكة من الاتصالات...).
- القدرة على تعبئة الأفراد والشبكات: لأنه يزيد التمسك بهذه السياسة .

كما قدم Cohen تقسيمات لوظائف نظام الذكاء الاقتصادي ويمكن توضيحها في الجدول الموالي:

¹ LEVET Jean-Louis, **op-cit**, p p 87-89

جدول رقم (1-5) : أنشطة الذكاء الاقتصادي

فالذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى فائدة وقيمة أكبر للمعلومات والجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت المحدد، أما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير من أجل مواجهة المنافسة وعملة الأسواق .	النشاط الزائد Pro activité
يعمل الذكاء الاقتصادي على التنسيق بين الاستراتيجيات من اجل الاختيار الأمثل بينها.	التسيق Coordination
وتعني توفير إجراءات تأمين الأجهزة والمباني وكل ما له علاقة بالمعلومات .. الخ	الأمن Sécurisation
وتتمثل أساسا في حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.	الحماية Protection
من اجل تسهيل عملية البحث عن المعلومات الهامة وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار.	التعرف على الحاجات من المعلومات Connaissance des besoins
الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات المجموعة والمحللة والمركبة من اجل إعطائها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.	التنشيط والاتصال Animation et communication
حيث أن تحليل المعلومات المجموعة بوسائل عدة يمكن من استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من اجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.	التحليل والتركيب Analyse et conception
هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة والذكاء هو الحصول على المعلومات فان هذه الوظيفة تقوم بإشباع الحاجات المعلوماتية.	الإعلام Information
عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المنظمة وبالتالي توقع التهديدات (للمنافسة، التشريعات، تطورات الأسواق...) والفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التوقع في سوق خارجي،.....) وكشف الوضعيات المستقبلية.	التوقع Anticipation

Source : COHEN Corine, *veille et intelligence stratégique*, éditions Lavoisier, France, 2004.p 108

المطلب الثالث : تطبيق الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال

إن التقدم الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وزيادة درجة الانفتاح الاقتصادي جعل المنافسة تمثل بالحرب الاقتصادية، حيث صار لزاما على المنظمة معرفة كيفية التقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر التي تواجهها، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق التحكم في المعلومات الذي يسمح بوضع استراتيجيات ناجحة تستطيع الوقوف في وجه المنافسين، وتعتبر الوسيلة الأساسية والتي لا بد منها في هذا المجال والتي أضحت ضرورية لجميع المنظمات مهما كان حجمها متمثلة في الذكاء الاقتصادي والذي يسمح بحماية المعلومة الإستراتيجية والتحكم فيها وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى تطبيقه.

الفرع الأول: أهداف الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال

إن الهدف الأساسي لمنهج الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال حسب Jakobiak هو التحسين المستمر لتنافسيتها والذي يتم عبر مجموعة من الجهود تتمثل أساسا في توقع الأسواق المستقبلية، استيعاب استراتيجيات المنافسين، بث ونشر المعلومات داخل المنظمة بشكل صحيح وأخيرا حماية الفرص التنافسية.¹

أما حسب Possin et Besson فإن هدف الذكاء الاقتصادي يتمثل في إنتاج المعلومات الإستراتيجية والتكتيكية ذات قيمة مضافة عالية قصد توضيح عملية اتخاذ القرار ونشاط المنظمة أو الدولة، أي توفير أحسن المعلومات ووضعها في أيدي متخذي القرار من اجل اتخاذ أحسن القرارات وضمان المراكز التنافسية للمنظمة.²

إن الأهداف الأساسية للذكاء الاقتصادي تتمثل في تحسين الأداء واكتساب المزايا التنافسية وتصدر الأسواق، كما أن تطبيق الذكاء الاقتصادي في المنظمة يؤدي بها إلى الانتقال من مجرد بناء الأنظمة المعلوماتية إلى تحليل الأعمال عن طريق جمع وتحليل المعلومات عن العمليات التي تقوم بها كالتسويق والبيع وأنشطة الخدمات وسلوك العملاء وأنظمة الموردين.

وعليه يمكن أن القول أن أهداف الذكاء الاقتصادي تتمثل أساسا في حماية الإرث المعلوماتي للمنظمة وضمان استمراريتها والسماح للمسيرين ومتخذي القرار باستعمال تلك المعلومات من اجل تحسين أداء منظمات الأعمال.

¹ فيلالي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 38

² مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 131

الفرع الثاني: خطوات تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال

عندما طرح مصطلح الذكاء الاقتصادي من قبل منظمة الأبحاث Gartner في نهاية العام 1980، نصحت منظمات الأعمال بالاستفادة من بيئتها التنافسية العالية من اجل الحصول على أفضل الأسعار لشراء مكونات الذكاء الاقتصادي الأساسية، وأن تكون دائما على استعداد للحصول على التكنولوجيات الحديثة، وان تستخدم الذكاء الاقتصادي في مجال الإدارة بمختلف مستوياتها وأقسامها ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية¹:

- التنوع في طرق إدارة محفظة الذكاء الاقتصادي.
- إحداث التكامل بين الذكاء الاقتصادي ومتطلبات العمل.
- إرساء ثقافة التعامل مع المعلومات وتحليلها لدى المستخدمين.
- تأسيس بنك معلومات يدعم إستراتيجية الذكاء.

انطلاقا من هذا، نجد المنظمات نفسها في حاجة ماسة لاعتماد الذكاء الاقتصادي في استراتيجياتها التطويرية والتحسينية والاستباقية من اجل أحكام السيطرة على السوق المتميز بالتنافس الدائم.

عند تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية²:

- كسب الإدارة التنفيذية التأييد والالتزام بالذكاء الاقتصادي أو العملية لن تنجح.
- يتم تعيين مدير للذكاء الاقتصادي، الذي سيقود العملية عن طريق وضع المبادئ، الأهداف والتوجيهات الواضحة والموضوعية لوظيفة الذكاء الاقتصادي، مهام المنافسة، مهارات ومصالح أعضاء الفريق دون تشتيت.
- تحديد الهدف، الاتجاه والسياسات من المعلومات التي تم الحصول عليها.
- إجراء تدقيق للمعلومات، لتحديد المعلومات التي توجد بالفعل في المنظمة لدعم الاحتياجات التي تم تحديدها سابقا، ودعم التركيب الموجود لإيصال هذه المعلومات في المنظمة لمتخذي القرار.
- إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات لعملية الذكاء الاقتصادي.
- إجراء تحليل ميداني والذي من خلاله يتم معرفة معوقات عملية الذكاء الاقتصادي والعمل على إزالتها.
- تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي من شأنها أن تكفل نجاح العملية.

¹ منير نوري، معوقات مسايرة العولمة الاقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، المجلد الثاني، 2004، ص 88

² فاطمة الزهراء كباش، الذكاء الاقتصادي كخيار لتفسير علم استقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الاقتصاديات الناشئة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2012/2011، ص 140

- اتخاذ قرار بشأن وضع استراتيجيات لإنشاء أو تطوير نظام ذكاء اقتصادي ذو قدرة وفعالية في المنظمة والأساليب التي سيتم اتخاذها.
 - تحديد خطط العمل التي ستكون ضرورية لتقديم الاستراتيجيات وتوزيع المسؤوليات، الأطر الزمنية، وتقييم ومراجعة هذه الأعمال.
- الخطوات المذكورة المبينة أعلاه يمكن أن تتبع في جميع أنواع المنظمات، واستعمال هذه الطوق المنتظمة لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي في المنظمة يمكن أن تضمن نجاح العملية.

الفرع الثالث: شروط فعالية الذكاء الاقتصادي بمنظمات الأعمال:

- قبل الشروع مباشرة في اعتماد الذكاء الاقتصادي في المنظمة هناك عدة شروط يجب توفيرها والتأكد من جودتها من أجل ضمان الفعالية والاستمرارية متمثلة في¹:
- إرادة مسيري المنظمات: من اجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع وأهميته للمنظمة من اجل تفعيل كل طاقاتهم.
 - وجود رؤية واضحة حول إستراتيجية المنظمة: بدون هذه الرؤية لن يكون مفيدا الرغبة في وضع ذكاء اقتصادي، هذا الأخير مرتكز أساسا على مصلحة إستراتيجية.
 - الوسائل البشرية: معظم المعلومات التي تستقبلها المنظمة ويتبادلها العمال فيما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريف وظائفه في مدونة المنظمة والإعداد المستمر للتقارير داخل المنظمة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة، إضافة إلى وجود مختصين في المعلومات والوثائق.
 - شبكات الاتصال: تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها، وتحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من اجل تكريس الوقت الملائم له.
 - إدارة المنظمة : هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته، كما أن عليها اعتبار الذكاء الاقتصادي كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها.

¹ BOUADAM Kamel et HAMMADI Mourad, **Veille stratégique et intelligence économique: commeperception d'une nouvelle approche pour la PME**, مداخلة في المنتدى الدولي،

الرابح حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010،
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010، ص ص 10-11

- مصادر المعلومات والوثائق: يجب على المنظمة أن تضع أشخاصا مؤهلين ومختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، واختيار أحدثها، والتي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المنظمة، وأهدافها إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكي للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة.
- المصادر المنهجية والتقنية: جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم إدارة المعارف...) ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت.....).
- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، والتحكم الجيد فيه لان السرعة أو التماطل في التعامل مع المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.
- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكّل من طرف الإطارات ذات وظائف محددة بمعنى يجب إعادة تنظيم هيكل وبنية المنظمة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف لتخفيف من المستويات التسلسلية التي تعيق حركية المعلومة.
- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.
- توفير وسائل وميزانية خاصة بالذكاء الاقتصادي.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل كل من ماهية الذكاء الاقتصادي عناصره وسائله و دعائمه و قد توصلنا إلى انه ونظرا للانتشار السريع للتكنولوجيا و زيادة التقلبات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة في بيئة المنظمة، قد أصبح من الضروري تبني وسيلة للتسيير لمواجهة المنافسة و ضمان البقاء والاستمرارية في ظل كل هذه الظروف.

إن الذكاء الاقتصادي يعتبر وسيلة هامة حيث ومن خلال اعتماده على المعلومات وارتكازه على مجموعة من أدوات التحليل و التي تشكل في مجموعها نظاما متكاملًا يعمل على تعظيم قيمة المعلومات ، يسمح بتحقيق القدرة على التنبؤ باستراتيجيات المنافسين ورصد البيئة الخارجية للمنظمة.

وكذلك يمكن اعتبار المعلومة الإستراتيجية جوهر الذكاء الاقتصادي فهي تساهم بشكل فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي و تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك من اجل معالجتها بشكل استباقي يحقق للمنظمة أهدافها وبقاءها.

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي للأداء

المستدام بمنظمات الاعمال

تمهيد:

يكتسي موضوع الأداء أهمية بالغة لمنظمات الأعمال كونه أساس وجود أي منظمة، وهو ما يستدعي الوقوف على مؤشرات وتحسينه من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ومع التغيرات والتحويلات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية وانعكاسها على منظمات الأعمال، ظهر مفهوم الأداء المستدام في الفكر الحديث، حيث يعتبر امتداد للأداء الاقتصادي إلا أنه يتبنى المفاهيم التي نادى بها المجتمع الدولي من خلال ضرورة تبني منظمات الأعمال لمفاهيم التنمية المستدامة.

وقد توجهت الدراسات والأبحاث إلى دراسة أداء المنظمات ليس فقط من الجانب الاقتصادي، وإنما أصبحت لا تفصل بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وذلك من خلال الاعتماد على ما يسمى بالأداء المستدام.

وأمام هذا المفهوم الجديد، وجدت منظمات الأعمال نفسه في تحد جديد وهو كيفية قياس وتقييم هذا الأداء وطبيعة الأدوات المساعدة في ذلك، وهو ما سنتناوله في هذا الفصل، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الأداء في منظمات الأعمال .
- المبحث الثاني : منظمات الأعمال الحديثة في ظل رهانات التنمية المستدامة .
- المبحث الثالث: الأداء المستدام في منظمات الأعمال .
- المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء في منظمات الأعمال

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد له، وذلك نتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال ما تحققه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : الأداء مفهومه، خصائصه، ومكوناته

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات، ويعتبر محور اهتمام علماء الإدارة وممارسيها، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يعتبر جوهر وجود المنظمة، فالأداء مفهوم واسع ومتجدد يتجدد وتطور منظمات الأعمال.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت

أولاً: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء ونذكر منها ما يلي:

- عرف الأداء بأنه تلك العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة¹.
- كما عرف بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية².
- وعرف بأنه تحقيق أهداف المنظمة بمستوى من الفعالية عن طريق استخدام المدخلات المناسبة للحصول على المخرجات بكفاءة عالية³.
- الأداء هو مجموع النتائج المتحققة من خلال تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها⁴.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 315

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 327

³ Bernard Matoury et Daniel grosset, *gestion des ressources humains*, Dunod, 6eme édition, paris, 2005, p 164

⁴ وائل صبحي، طاهر محمد محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان الأردن، 2009، ص 32

- ويعرف على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء وذلك بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹
- كما يقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.²
- ويعبر الأداء عن كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط الطويل، وتمثل القيمة في حكم السوق (الزبائن) الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي المواد المستهلكة (مالية، بشرية...) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.³
- وهناك من ينظر إلى الأداء بأنه مجموعة من النتائج القابلة للقياس والتي تسمح بتحديد وضعية المنظمة بالنسبة لبلوغ الأهداف، فمن الجهة الإستراتيجية، يمكن تعريف الأداء على أنه قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها، ومنه الهدف من دراسة الأداء هو تحسين الثنائية (قيمة-تكلفة)، ومفهوم القيمة يشمل الأهداف المحددة وفقا لعدة معايير.⁴

مما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه الطريقة المثلى التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بنشاطاتها واستخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية.

ثانيا : خصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية⁵:

- 1- **الأداء مفهوم واسع**: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة.
- 2- **الأداء مفهوم متطور**: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة .

¹ Drucker Peter, *l'avenir du management selon Drucker*, édition village Mondial, 1999, p73

² توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتمييز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 3

³ صباح شايوي، اثر التنظيم الإداري على أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لبعض المنظمات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2010، ص 215

⁴ Stéphane André, *évaluation de l performance non financière d'aide a la décision*, thèse de doctorat, école doctorale décision ,informatique ,mathématique ,organisation, université paris dauphine, paris, France, 2009, p29

⁵ الصالح جيلح، اثر القيادات الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2006، ص ص 128-129 .

3- الأداء مفهوم شامل: يتجه الباحثين إلى استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها، وهي تعتبر أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شمولية عن الأداء في مختلف المجالات.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما.

5- الأداء ذو اثر رجعي على المنظمة: فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

أولا: الكفاءة

يقصد بها مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة¹، وتحسب من خلال العلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$$

ثانيا: الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد الأول، 2001، ص 87

عنها و الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة¹، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المتحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

ثالثا: الإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)².

رابعا: الملائمة

إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جهة، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية الفعالية، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملائمة، وهو ما يمكن النظر إليه في مؤشرات منظور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن، من حيث الرضا والولاء والإنتاجية فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة البنى التحتية التكنولوجية، مهارات الأفراد، المناخ التنظيمي للوصول إلى الأهداف السابقة³.

¹ احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 19

² الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 28

³ بو مجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمة الاقتصادية دراسة حالة منظمة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بيسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2016/2015، ص 50-51

خامسا: التنافسية

ترتبط التنافسية بمدى مقدرة المنظمة على زيادة أو الحفاظ على الحصة السوقية، وهناك العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء وذلك من منظور الزبائن وفق ما تبرزه بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

وتعرف على أنها المقدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية.¹

لكن لا تعتبر التنافسية مجرد محاولة التفوق على السلع أو العمليات التي يمارسها المنافسون، أو مجرد احتلال موقع في السوق وزحزحة المنافسون عنه، أو الحصول على شريحة من السوق كانت تابعة للمنافسين، أو الوصول إلى حصة سوقية أكبر من المنافسين، ولكنها إيجاد وتنمية الفرص الجديدة من خلال تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل وما يمكن أن يكون به من مجالات للعمل، واكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص واستثمار تلك المجالات من قبل المنافسين، وتعرف أيضا على أنها القدرة على توفير المنتجات والخدمات بنفس الكفاءة و الفعالية أو أعلى من المنافسين، وهذا ما يعني القدرة على النجاح المستمر في الأسواق الدولية من دون حماية أو دعم من الدولة، وتقاس تنافسية المنظمات بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج، وحصة المنظمة في الأسواق الإقليمية والدولية.²

المطلب الثاني : أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه، هذا الأخير الذي يتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة؛ هذه العوامل كلها داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو ايجابي على الأداء ككل.

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير و من أهمها نذكر ما يلي :

¹ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، 2006، ص 23

² محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المنظمات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014/213، ص ص 47-48

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين كما يلي¹:

1- **الأداء الداخلي**: وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة ويسمى أداء الوحدة وينتج أساساً من العناصر التالية: في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2- **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع، فمحمل التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي تنعكس بالإيجاب أو بالسلب على أداء المنظمة.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

ونميز حسب هذا المعيار تصنيفات الأداء التالية²:

1- **الأداء الكلي**: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو و الربحية... الخ.

2- **الأداء الجزئي**: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الوظائف الأساسية (الأداء الجزئي)، فالأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

ووفقاً لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة³:

1- **أداء الوظيفة المالية**: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، لذا فإن البعد المالي

¹ زاية عبد النور، محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيمياوية ENPEC سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 75

² أشواق مهني، مساهمة ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 80-81

³ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006، ص ص 118-119

للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها

حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهر العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.... الخ

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال

إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى

وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل

البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري

لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن من خلالها للمنظمة أن تتعرف على مستوى أدائها و تتمثل

فيما يلي¹:

أولاً: الأداء الاستثنائي

يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المرهبة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة

وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

ثانياً: الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي

متميز.

ثالثاً: الأداء الجيد جداً

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

¹ خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص ص

رابعاً: الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.

خامساً: الأداء المعتدل

يمثل سيورة أداء دون المعدل بكثير، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

سادساً: الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة لها تأثير كبير على أداء المنظمات، لذا وجب على المنظمات اخذ هذه العوامل بعين الاعتبار.

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء فمنها ما هو داخلي تخضع لسيطرة المنظمة، ومنها ما هو خارجي أي لا تخضع لسيطرة المنظمة.

أولاً: العوامل الداخلية

وتتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة يمكن ذكرها فيما يلي¹:

1- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة فمؤ تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها.

2- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-94

- 3- **التنظيم** : ويشتمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المنظمة وفقا لمهارتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة.
- 4- **بيئة العمل** : تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- 5- **طبيعة العمل**: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمنظمة.
- 6- **العوامل التقنية** : إن العوامل التكنولوجية من الآلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا: العوامل الخارجية

ويقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة و بالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل فيما يلي¹:

- 1- **العوامل السياسية**: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.
- 2- **العوامل الاقتصادية**: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.... الخ
- 3- **العوامل الاجتماعية**: وتتمثل هذه العوامل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.... الخ .
- 4- **العوامل التكنولوجية** : وتشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- 5- **العوامل البيئية والتشريعية**: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

¹ عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المنظمة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2013، ص ص 52-53

كما توجد هناك عوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة، الموردین، النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الخصائص والأنواع

يرجع نجاح مهمة قياس وتقييم الأداء على مدى دقة وملائمة المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة وكذا قابليتها للقياس من أجل أن تلعب الدور المرجو منها، وهناك العديد من المؤشرات والمعايير العامة التي يتم الاستعانة بها من أجل عملية تحليل وقياس أداء المنظمات.

الفرع الأول: تعريف مؤشرات الأداء

تعتبر مؤشرات الأداء عن وسيلة لتجميع المعلومات وتسمح بمراقبة التدفقات المالية والمادية للمنظمة، كما تسمح بتقديم معلومات محددة عن الأداء لأن الهدف الرئيسي من إنشاء هذه الأدلة تحسين أداء المنظمة على المدى القصير والطويل¹، لقد استخدمت المنظمات منذ أمد طويل مؤشرات الأداء المالية بصفة عامة مثل الربح الصافي، أرباح كل سهم، العائد على رأس المال المستثمر والتي هي من بين المؤشرات التقليدية المعروفة والمستخدمه في المنظمات، وفي ظل محيط جد متقلب بين أن هذه المؤشرات غير كافية لفهم جميع جوانب الأداء في المنظمة.²

وتتعدد مفاهيم مؤشرات تقييم الأداء وتنوعت ويمكن أن نذكر بعض التعاريف :

- هو عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد مقبول في إستراتيجية المنظمة.³
- المؤشر هو مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج يستخدم لإثبات فعالية التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج، أو تحقيقها فعلا ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج والتي من المهم أن تكون موضوعية وعملية وملائمة وتحديثها بانتظام.⁴

¹ Naciri Oumaima, Alami Ayoub, Brahim Herrou, Mohamed Hammoumi. **Démarche de construction d'un système d'indicateur de performance pour le pilotage du processus production appliquée à une station de conditionnement des fruits et légumes destinés à l'export.** 11ème Congrès international de Génie industriel-CIGI2015 Québec, Canada. 26-28octobre 2015. P 03

² عبد القادر هاملي، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2016/2017، ص ص 117-118

³ السعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المنظمات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، ص 31

⁴ عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 118

- هو البيانات الكمية التي تقيس فاعلية كل أو جزء من عملية ما أو نظام بالمقارنة مع معايير معينة، أو مخطط أو هدف محدد في إطار إستراتيجية العمل.¹

وعليه وبناء على ما سبق يمكن تعريف مؤشر الأداء بأنه مجموع المعلومات والبيانات التي يمكن أن تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة مسبقاً.

الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الأداء

أشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ويمكن إيضاحها فيما يلي²:

أولاً: الملائمة

أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية بالأهداف الأساسية، أو بعبارة أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة، ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة، يجب أن يكون ذا موثوقية ولديه القدرة على الاستجابة، أي أن المعلومات التي يعكسها المؤشر دقيقة وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس.

ثانياً: الثبات

أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامه مرات عديدة، وفي نفس الظروف والشروط يكون نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية).

ثالثاً: الوضوح

يجب أن يتصف شكل وطرق حساب وكيفية عرض نتائج عملية القياس بالوضوح، أي أن تعريف مؤشر القياس يجب أن يكون بشكل واضح وصريح لأن ذلك من شأنه أن ينعكس على الفهم، حيث أن الغموض في تعريف المؤشر قد يؤدي إلى سوء الفهم أو الحيرة والارتباك، وبالتالي يجب على المقياس أن يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها واستيعابها.

¹ MATTHIEU LAURAS, *Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques :application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique*, Présentée en vue de l'obtention du titre de DOCTEUR, L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE, France, 2004, P 114

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص ص 87-88

رابعاً: المقارنة

الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة، هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلاً.

خامساً: الاستفادة

أي إعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذات قيمة.

سادساً: التوقيت

إن أهم ما يجب أن يحافظ عليه المسير هو صدور المعلومات التي تستخدم في عملية حساب المؤشرات بأنواعها، كما يمكنه أن يقدم معلومات يمكن وصفها بالتقريبية لكن لا يمكنه بأي حال أن يقدمها متأخرة، ولذلك فإن تأخير أي مؤشر عن وقته قد يجعل فائدته محدودة، وبما أن جميع المؤشرات لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمواعيد مما يستوجب توفيرها لصانعي القرار في الوقت المناسب.

الفرع الثالث : أنواع مؤشرات الأداء

أولاً: المؤشرات المالية

وهي تلك المؤشرات التي تركز في حسابها على المعلومات الكمية المالية والمحاسبية للمنظمة مثل : معدل الربح المحقق، معدل العائد على الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، ويعتبر هذا النوع من أهم المؤشرات استعمالاً، وما يميز هذه المؤشرات هو سهولة حسابها، وإمكانية قياسها و تحليلها لأداء المنظمة خلال فترات زمنية متعددة، ولكن ما يعاب على هذا الموضوع من المؤشرات هو أن يقدم معلومات تاريخية تخص الماضي وتبتعد عن التقييم الحالي والمستقبلي لمنظمة وبالتالي المعدلات المحصل عليها لا تعكس التوجه المستقبلي للمنظمة، وما يعاب عليها أيضاً، أنها تتميز بالبطء في مواجهة المنافسة وتركز على تحقيق النتائج في المدى القصير مهملة المدى الطويل، كما أنها قد تكون مظلمة ولا توضح العلاقة بين النتائج التي تخص الأداء وبين مسببات هذا الأداء.¹

ثانياً: المؤشرات غير المالية

إن ظهور المؤشرات الغير مالية فرضتها ظروف عدم قدرة المؤشرات المالية على التكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة وعجزها في تفسير مجموعة من الظواهر والتغيرات ، ضف إلى ذلك عدم قدرتها على تغطية كل الأطراف القائمة في المنظمة وبالتالي أصبح من الضروري العمل على تطوير مؤشرات تقوم على تحقيق كل أهداف

¹ عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 120

المنظمة التشغيلية، ومن بين أهم هذه المؤشرات نجد المتعلقة بإرضاء الزبائن والموردين، الجودة والمنافسة، ويمكن أن نذكر أهم المؤشرات الخاصة بهذا التصنيف، مثل مؤشرات الجودة، مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد، مؤشرات الأداء التسليم، مؤشرات البحث والتطوير، مؤشرات التكلفة وغيرها من المؤشرات.¹

من أهم إيجابيات هذه المؤشرات هو تمكنها من ربط أهداف المنظمة مع استراتيجياتها، والتركيز على الزبائن غير أنها هي كذلك لم تخل من بعض الانتقادات مثل تعارضها في بعض الأحيان مع المؤشرات المالية، وعدم وجود رابط أو علاقة بين مؤشرات الأداء والأسباب التي أدت إلى النتائج المحققة مما يقلل من موضوعية ومصداقية تلك المؤشرات.²

المبحث الثاني : منظمات الأعمال الحديثة في ظل رهانات التنمية المستدامة

تنظر جميع الدراسات إلى مفهوم التنمية المستدامة من منظور كلي حول كيفية تحقيق تنمية اقتصادية شاملة تعمل تحقيق حاجات الجيل الحالي والنظر إلى مستقبل الأجيال القادمة على الخيرات وعدم استنزافها بما يحتمل المحافظة على البيئة، ولأن منظمات الأعمال تعتبر المحرك الأساسي لعملية التنمية كان لزاما عليها أن تأخذ هذا المفهوم على محمل الجد.

المطلب الأول : مفهوم التنمية المستدامة

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة نتاج للفكر التنموي منذ ثمانينات القرن المنصرم، حيث ينظر إلى التنمية ليس فقط من منظور تحقيق العوائد الاقتصادية، وإنما تحقيق رفاهية المجتمع وخدمة البيئة والمحافظة عليها.

الفرع الأول: تعريف التنمية المستدامة

منذ ظهور مصطلح التنمية المستدامة في الثمانينات من تعرض كثير من الكتاب والباحثين وحتى المنظمات الدولية في تعريفها، سنحاول التعرض لأهمها:

- عرفت التنمية المستدامة لأول مرة من قبل (Gro Harlan Brundtland) اعتبر أول مصطلح رسمي سنة 1987 في تقرير مستقبلنا المشترك، على أنها: " تلك التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم".³

¹ مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012/2013، ص 35

² عبد القادر هاملي، مرجع سبق ذكره، ص 120

³ Anthony rosa et karen dechtl et Mrylle Aubrun, *guide pratique du développement durable*, afnor, 2005, p 10

- كما عرف المبدأ الثالث المقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو سنة 1992 التنمية المستدامة على أنها: " ضرورة الإنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المؤتمر الرابع أن تحقيق التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة، بل تمثل جزءا لا يتجزأ من عملية التنمية".¹
- وعرف قاموس (WEBSTER) التنمية المستدامة على أنها: تنمية تستخدم الموارد الطبيعية دون السماح باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا، وذلك من خلال ضرورة ترشيد استخدامها".²
- كما يعرفها (EDWARD BARBIER) بأنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية مع أكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة".³

مما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها ذلك النشاط الذي يأخذ على عاتقه تحقيق تنمية اقتصادية دون استنزاف الموارد الطبيعية أو الإضرار بالبيئة، وتحقيق حاجات المجتمع في الحاضر والمستقبل.

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تعمل التنمية المستدامة، على تحقيق جملة من الأهداف التي تشمل كافة المجالات، ويمكن تلخيصها كالاتي⁴:

أولا: تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان

التركيز على العلاقات بين النشاطات السكان والبيئة، وتعامل مع نظام الطبيعة ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وذلك عن طريق مقاييس الحفاظ على نوعية البيئة والإصلاح وتعمل على أن تكون العلاقة الأخيرة علاقة تكامل وانسجام.

ثانيا: تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة

وكذلك تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها، وحثهم على المشاركة الفعالة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقديم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

¹ دوقلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بماء شاهين، ط1، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة مصر، 2000، ص 13

² Beat Burgenmeier, **Economie de développement durable**, 2 ème édition, Bruxelles, 2005, p.38

³ عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد 167، جانفي 1993، ص 97

⁴ عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 28

ثالثا: احترام البيئة الطبيعية

من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتعامل مع نظام الطبيعة ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، وبالتالي فالتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

رابعا: تحقيق استغلال عقلائي للموارد

و ضمن هذا الإطار تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها وتعمل على استخدامها وتوظيفها بشكل عقلائي.

خامسا: ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع

تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، وذلك من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن يؤدي ذلك مخاطر وآثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطرا عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.

سادسا: إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع

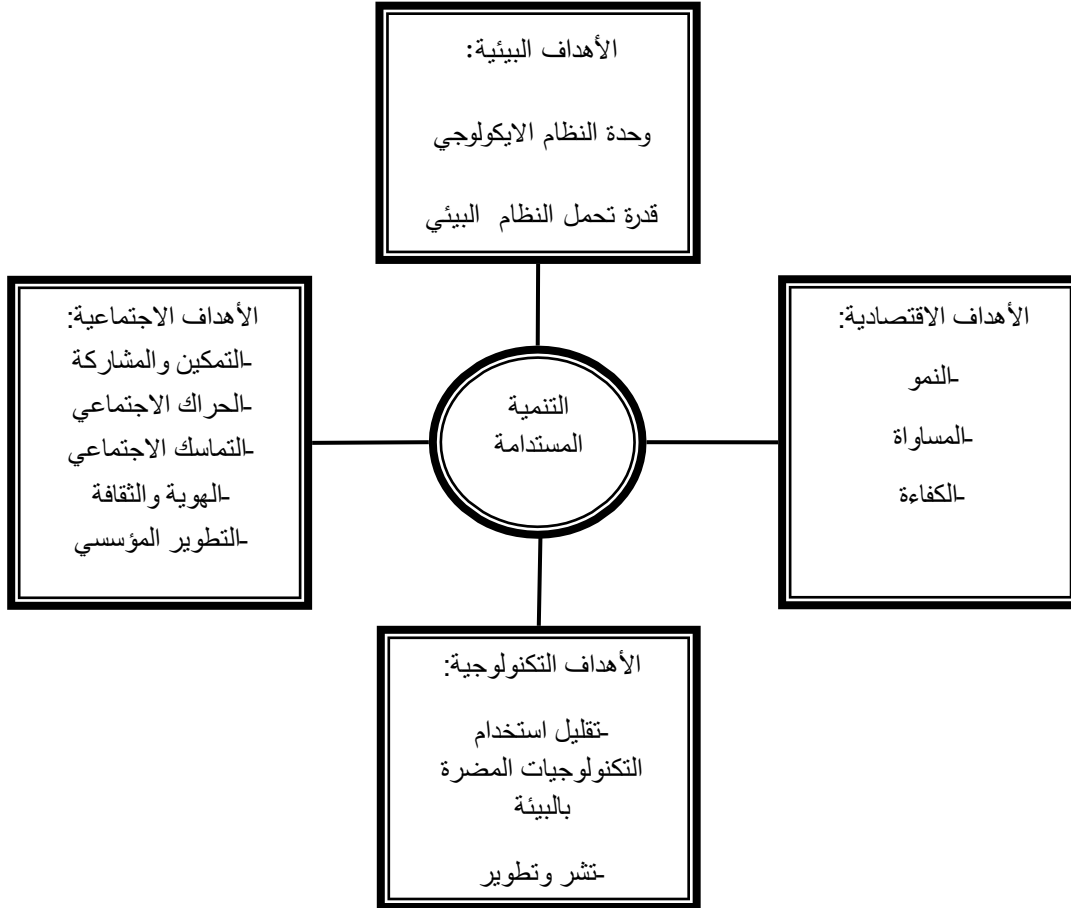
وذلك باتباع بطريقة تلاءم إمكانيات وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية.

سابعا: تحقيق نمو اقتصادي تقني

بحيث يحافظ على الرأسمالية الذي يشكل الموارد الطبيعية والبيئية، وهذا بدوره يتطلب تطوير مؤسسات وبنى تحتية وإدارة ملائمة للمخاطر والتقلبات لتؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة وفي الجيل نفسه.

وفي الشكل الموالي شرح لأهداف التنمية المستدامة:

الشكل رقم (2-1): الأهداف الشاملة للتنمية المستدامة



المصدر : دوقلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة مصر، 2000، ص 72

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن التنمية المستدامة لها مجموعة من الأهداف المتفاعلة فيما بينها تهدف إلى تحقيقها تتراوح ما بين أهداف اقتصادية من أجل تحقيق الكفاءة في الاقتصاد وتحقيق النمو، إلى أهداف بيئية تتمثل في أساسا في حماية النظام الايكولوجي والتقليل من التلوث، وأهداف اجتماعية تتمثل في خدمة المجتمع وتحقيق متطلباته، وكذلك أهداف تكنولوجية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع .

الفرع الثالث : أبعاد التنمية المستدامة:

تتميز التنمية المستدامة بأبعاد متعددة و مختلفة تتداخل فيما بينها، وبالتالي فان التركيز عليها من شأنه إحراز تقدم في تحقيق التنمية المستدامة ، و نتطرق إلى هذه الأبعاد كآآتي:

أولاً: البعد الاقتصادي:

يتمحور هذا البعد حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية ووفقا للبعد الاقتصادي تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد باعتبارها الأساس وقاعدة الحياة البشرية، وتتمثل عناصر هذا البعد في¹:

- حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: حيث يلاحظ أن سكان الدول المتقدمة يستغلون قياسا على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العام أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية.
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: فالتنمية المستدامة بالنسبة للبلدان الغنية تتلخص في إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة وتغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الأخرى وعدم تصدير الضغوط البيئية إليها.
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته: حيث تقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة، لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات كان كبير جدا مما أدى إلى مساهمتها في مشكلات التلوث، وبالتالي عليها القيام بتحويل اقتصادياتها نحو حماية النظم الطبيعية والعمل معها.
- المساواة في توزيع الموارد: إن الوسيلة الناجعة للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل من الدول الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة غاية و تتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع اقرب إلى المساواة.
- الحد من التفاوت في المداخيل: فالتنمية المستدامة تعني الحد من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية وتحسين فرص التعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية.

¹ رايح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المنظمات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات بس، سطيف الجزائر، 2011، صص 55-56

- تقليص تبعية البلدان النامية للبلدان الصناعية: ينبغي على الدول النامية تبني نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات المحلية وتأمين الاكتفاء الذاتي، مما يسمح بالتوسع في التعاون الإقليمي والتجارة البينية للدول النامية.
- تقليص الإنفاق العسكري: كما أن التنمية المستدامة يجب أن تعني في جميع الدول بتحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية وهو ما من شأنه أن يسرع من عملية التنمية بشكل ملحوظ.

ثانياً: البعد الاجتماعي

تتميز التنمية المستدامة بهذا البعد بشكل خاص، ويهتم بجعل النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي، وضرورة الإنصاف بين الأجيال، عن طريق الاستهلاك العقلاني للموارد وخاصة الغير متجددة، حيث تعرف التنمية الاجتماعية على أنها: عملية رسم الأهداف الشاملة للمجتمع وفق المتاحة له سواء كانت مادية او بشرية بهدف الوصول إلى التغيرات البنائية والوظيفية التي يكون لها الأثر في وصول المجتمع إلى تحقيق أهدافه، وتتمثل أهم عناصر البعد الاجتماعي فيما يلي¹:

- ضبط النمو السكاني: فالزيادة السكانية الكبيرة والتي تبلغ حوالي 80 مليون نسمة سنويا لا تتسع لها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وأغلب هذه الزيادة في دول العالم الثالث بنسبة 85% الموسوم بالاحتفاظ والذي يعاني الفقر والتخلف.
- العدالة الاجتماعية: وتتضمن العدالة بين الأفراد، والعدالة بين الأجيال حتى ترسخ فكرة أن ما بين أيدينا من ثروات طبيعية هو ملك لأجيال المستقبل.
- ضبط السلوك الاستهلاكي للأفراد: وذلك بقبول حدود رشيدة تبعد عن حد الإسراف ولا تحرم من الغذاء الراشد.
- التنمية البشرية: فالتنمية المستدامة تتطلب منا أن نعيد النظر في نهج التعليم وأساليبه ومنظّماته، وتتمم بمدى قدرة المنظمات التعليمية على تكوين أفراد قادرين على الإسهام الإيجابي في التنمية والتقدم الاجتماعي.
- أهمية دور المرأة: لدور المرأة أهمية خاصة، ففي كثير من البلدان النامية تقوم النساء بالزراعات المعيشية و الرعي وتدير كل شؤون المنزل، ويعتنون بالبيئة المنزلية مباشرة بعبارة أخرى فهي تعتبر المدبر الأول للموارد والبيئة في المنزل كما أنها هي أول من يقدر الرعاية للأطفال، ومن شأن الاستثمار في صحة المرأة وتعليمها أن يعود على القابلية للاستدامة بمزايا متعددة.

¹ رابع حميدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58

ثالثا: البعد البيئي

يتمثل البعد البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام والتنبؤ لما قد يحدث للنظم البيئية من جراء التنمية، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد فيما يلي¹:

- إتلاف التربة، استعمال المبيدات، تدمير الغطاء النباتي والمصائد : من الملاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليل من غلتها، كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات يؤدي إلى تلويث المياه السطحية والجوفية، أما عن الضغوط البشرية و الحيوانية فهي علاقة سلبية مع الغطاء النباتي والغابات، كما أن هناك مصائد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو البحرية يتم استغلالها بمستويات غير مستدامة.
- صيانة المياه: تعني التنمية المستدامة وضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، كما تعني تحسين نوعية المياه وقصر المسحوبات من المياه الجوفية بما يضمن تجددتها.
- تقليل ملاحى الأنواع البيولوجية: ومعناه أن يتم صيانة ثراء الأراضي في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة وذلك بإبطاء عملية الانقراض وتدمير الملاحى والنظم الايكولوجية بدرجة كبيرة، وان أمكن وقفها.
- حماية المناخ من الاحتباس الحراري: ويعني عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية من شأنها أن تحدث تغييرا في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة، وذلك بالحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ، أو النظم الجغرافية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء النشاط البشري.

المطلب الثاني: إدماج التنمية المستدامة في منظمات الأعمال

لقد فرضت الرهانات والتحديات البيئية و الاجتماعية في وقتنا الحالي على المنظمات تبني مبادئ التنمية المستدامة، حيث ازداد الوعي البيئي والاجتماعي لدى المجتمعات ككل، وفي ظل هذه الظروف صار على المنظمات التي تعمل في بيئة غير مستقرة تسودها المنافسة الشديدة أن تبذل جهود مضاعفة قصد تحسين أدائها وذلك بإدماج مفهوم الاستدامة عن طريق استثماراتها على المدى الطويل.

الفرع الأول: مراحل إدماج التنمية المستدامة في المنظمة

إن نجاح منظمات الأعمال في تسييرها الاستراتيجي يرتبط بمدى قدرتها على الاستثمار بشكل كافي في الوقت والموارد البشرية من اجل دراسة وفهم جميع جوانب النشاط المرتبطة بالتنمية المستدامة، حيث يكون على منظمات الأعمال تحديد مجموعة من المؤشرات حسب طبيعة نشاطها وكذا البحث عن المعطيات التي تسمح لها

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المنظمة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2007، ص 36

بحساب تلك المؤشرات، حيث أن وسائل التحليل هذه يمكن أن تساعد منظمات الأعمال في تحديد المؤشرات التي من شأنها قياس أداء التنمية المستدامة، كما أن الاعتماد على التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تحسين درجة استجابة المنظمة للتنمية المستدامة من خلال ما يلي¹:

أولاً: القياس

إن الاعتماد على المعطيات الملائمة يمكن المنظمة من قياس الأنشطة المرتبطة بالتنمية المستدامة باللجوء إلى طرق واتفاقيات محددة أو معرفة بحسب قطاع نشاطها.

ثانياً: نشر المعلومات وإبصارها

كما هو الشأن بالنسبة للأداء المالي من الضروري نشر مختلف مؤشرات الأداء المرتبطة بالتنمية المستدامة، وذلك من أجل ضمان الشفافية اتجاه المساهمين من جهة واحترام التشريعات المعمول بها من جهة أخرى، حيث لا يكفي نشر تلك المعلومات من فترة لأخرى وإنما يجب نشرها بشكل دوري ومنتظم في شكل معلومات ذات نوعية ومتناسقة، وهنا يجب ألا تقتصر المنظمة على نشر المؤشرات فقط لأن ذلك لا يسمح بإعطاء نظرة كافية على إستراتيجية المنظمة القصيرة، والطويلة الأجل، بل يكون عليها توضيح أهدافها الخاصة وكذا مقارنة الأداء الذي حققته بالأهداف لموضوعة.

ثالثاً: تحسين إستراتيجية المنظمة

بعد تحديد ووضع المؤشرات الأكثر تأثيراً على أهداف المنظمة الخاصة بالتنمية المستدامة، يصبح بإمكان المنظمة اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية، كما أن المعرفة الدقيقة لتكاليف النشاط تسمح بتحديد أثر تلك الاستراتيجيات على رأس المال الاستغلالي، العوائد على الاستثمارات والربحية. إن الاعتماد على إمكانيات مثلى للتوقع وتحليل السيناريوهات وسبل المحاكاة من شأنها أن تحسن من وضع استراتيجيات المنظمة بما يتماشى وأهدافها في التنمية المستدامة.

رابعاً: التوقع

إن تشكيل قاعدة متينة من المعطيات الخاصة بالتنمية المستدامة يسمح للمنظمة بتسيير الموارد الضرورية من أجل تحقيق نتائج ايجابية بالنسبة للمنظمة ككل أو فروعها في هذه الحالة يجب أن يكون بمقدور المنظمة وضع

¹ قريو أسماء، التفاعل بين الحكومة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة المنظمات-دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية فرع مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015، ص171

استراتيجيات تنظيمية وتوجيه استثماراتها نحو منتجات جديدة ومبتكرة، وتطوير البرامج كما يمكنها وضع بطاقات تنقيط وخرائط إستراتيجية مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة المسطرة من طرف المنظمة.

الفرع الثاني : أهمية التنمية المستدامة في تحسين أداء المنظمة

تكمن أهمية التنمية المستدامة في تحسين أداء المنظمة من خلال القيمة المضافة المحققة من إتباع هذا المسار، غير أن قياس هذه القيمة يعتبر على قدر من التعقيد حيث يتضمن تقييما للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي مع ضمان وصول المعلومات إلى الأطراف الآخذة، ولأجل هذا يتم تبني مؤشرات حيث يشترط ألا تقتصر فقط على مؤشرات التطور والنمو الحاصل في المنظمة، بل يجب أن يتعداه إلى قياس تكلفة عدم التزام المنظمة بمسار التنمية المستدامة.¹

إن تبني المنظمة لنهج التنمية المستدامة يتيح لها الاعتماد على ميزانيات محاسبية تظم المستويات الثلاث للأداء، وتعرف بالميزانية الثلاثية و التي تضم (profit, planet, people) ويعتمد نجاح هذه الميزانية على² :

- تركيز نظام القياس داخل المنظمة على ثقافتها واستراتيجياتها وليس على الجانب التشغيلي فقط.
- دعم و تشجيع ثقافة الحوار والاستماع .

إن الميزانية الثلاثية هي عبارة عن توليفة من ثلاث ميزانيات بسيطة، وهي عبارة عن مقابلة بين ما تأخذه المنظمة بشكل كلي وما تقدمه للبيئة والمجتمع، وتسمح هذه الميزانية الشاملة بتقييم القيمة المضافة المحققة من إتباع المنظمة لمسار التنمية المستدامة.

الفرع الثالث : أدوات إدماج وظيفة التنمية المستدامة في منظمات الأعمال

تعتمد منظمات الأعمال على جملة من الأدوات من اجل إدماج وظيفة التنمية المستدامة، وقد تم تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية³:

أولاً: الاعتماد على المعايير ومواصفات قياسية دولية

إن المعايير ومواصفات القياسية الأساسية التي تسمح بإدماج وظيفة التنمية المستدامة في إدارة المنظمة الاقتصادية وهي ISO 14001 التي من خلالها تتابع وتطور الأداء البيئي، ISO 9001 والتي من خلالها تعمل

¹ قريو أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 157

² نفس المصدر، ص 158

³ فقاير فيصل، اثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المنظمة الاقتصادية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الجزائر، 2018/2017، ص ص 150-154

على تحسين الإدارة في سبيل تحقيق جودة منتجاتها وخدماتها، والمعيار OHSAS 18001 الذي يسمح بوضع نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية.

ثانياً: تطبيق المبادرات الدولية الصادرة عن جمعيات ومنظمات دولية

أخذت المنظمات الدولية العامة والمتخصصة، و العالمية و الإقليمية، كانت حكومية أو غير حكومية تلعب دوراً مهماً في بلورة قواعد دولية في ميدان حماية البيئة و التأثير على المنظمات الاقتصادية خاصة الملوثة منها للأخذ بعين الاعتبار وظيفة التنمية المستدامة في تسييرها للمنظمات و هذا للحد من الإنبعاثات و لمواجهة الآثار السلبية الناتجة عن الأنشطة غير الرشيدة، و من أهم هذه المبادرات و المنظمات نجد:

1- مبادرة منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD):

أخذت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD): أخذت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على عاتقها القيام بمبادرات من شأنها أن توجه المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منظمات الأعمال و من بينها المبادئ العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الموجهة خصيصاً للشركات المتعددة الجنسيات لسنة 1997 إن من شأن هذه المبادرة أن توجه المسؤولية المجتمعية والبيئية لهذا النوع من المنظمات، و من بين ما تقوم عليه هذه المبادرة في المجال الاجتماعي هو احترام حقوق العاملين فيها بأن يكونوا ممثلين في اتحادات مهنية التي تمثل العاملين بصدق، وتعنى بمفاوضات بناءة، بصورة مستقلة أو من خلال اتحادات المشغلين، مع الممثلين بهدف الوصول إلى اتفاقيات حول شروط التشغيل. أما في المجال البيئي، فهي توصي بإقامة وتنفيذ أنظمة إدارة بيئية تشمل جمع وتقييم المعلومات اللائقة والمختلفة بخصوص التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية لنشاطاتها وتحديد أهداف قابلة للقياس، وكذلك التحقق والرقابة المنتظمة للتقدم تجاه الأهداف أو الأهداف البيئية، الصحية أو بالأمان والسلامة.¹

2- العقد العالمي: ويعرف أيضاً بمبادرة كوفي عنان، هذا العقد هو عبارة عن "مبادرة تلقائية لمنظمات مسؤولة

ترمي إلى تحقيق هدفين تكمليين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المنظمات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالمنظمات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها"، إن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة و لبلوغ هذه الأهداف يقترح الميثاق العالمي عدة آليات للتسيير والمشاركة كالتشاور حول السياسات المزمع إتباعها والتدريب والهيكل المحلية ومشاريع في نطاق الشراكة، وليس الميثاق العالمي آلية تريبية إذ لا يستخدم للحكم على سلوك أو على أعمال المنظمات لكنه يركز بالعكس على المسؤولية

¹ العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 11، 2011، ص 174

تجاه العموم وعلى الشفافية والمصالح على المدى الطويل للمنظمات وعالم الشغل والمجتمع المدني لبعث أعمال ملموسة ومتناسقة ومتعلقة بتطبيق مبادئ المبادرة.¹

ثالثا: تطبيق نماذج التميز الإداري:

ويمكن التطرق إلى بعض النماذج وبرامج التميز الإداري للمنظمات في مجال إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية، ونذكر منها:

1- **نموذج ماكولم بالدريج**: ينطلق نموذج بالدريج من فلسفة مفادها أن سعي المنظمات لتحقيق التميز في نتائج الأداء من خلال منظومة إدارية متكاملة تتبنى فكرة الجودة في أنشطتها كافة وأساسها وجود قيادة منظمية واعية ذات رؤية هادفة تشجع على الالتزام بالسلوك الأخلاقي و القانوني، وتسعى لخلق قيمة المنظمة من خلال تبني ثقافة الاهتمام بالعملاء والتركيز فيهم وإيجاد القيمة لهم كونهم أساس وجود المنظمة و ضمان بقائها، باعتماد التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الأعمال وتوفير الموارد اللازمة لانجاز الخطط، وتصميم انظمة عمل ذات كفاءة وفعالية عالية والسعي لتطوير القوى العاملة وتعزيز ارتباطاتها بالمنظمة من خلال تهيئة مناخ عمل ملائم يساعد على استثمار الطاقات البشرية الكفؤة ويعزز قدراتها، ونظر لأهمية المعلومات والمعرفة فان معايير بالدريج تضمنت سعي المنظمة إلى إدارة البيانات والمعلومات وتوفير وسائل نشرها في كافة أرجاء المنظمة وإدارة المعرفة لغرض التحليل والمراجعة وقياس الأداء ومساندة المنظمة في التخطيط وتحسين الأداء المستدام.²

2- **نموذج ديمينغ**: حيث يعتمد نموذج ديمينغ على جائزة ديمينغ التي تأسست في ديسمبر من عام 1950 لتخليد ذكرى ويليام إدواردز ديمينغ، تم تصميمها للشركات مهما كانت جنسيتها، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة، و لهذا تسعى المنظمات حاليا للفوز بالجائزة من خلال اهتمامها بمختلف الأبعاد منها الاجتماعية و البيئية إضافة إلى البعد التقليدي (الاقتصادي) في جميع الأنشطة و هذا لا يكون إلا بإتباع مدخل إدارة الجودة الشاملة.³

¹ العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 174- 175

² احمد أنيس عبد الله، سامي ذياب محل و فارس غاتم أحمد، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج (دراسة استطلاعية مستشفى

تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 9، العدد 28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013، ص 12

³ فقائر فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 154

المطلب الثالث: مزايا إدماج التنمية المستدامة في منظمات الأعمال

يعتبر حرص المنظمة على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للربح، خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها منظمة مستدامة.

الفرع الأول: أصحاب المصالح في منظمات الأعمال المستدامة

لقد أصبح السوق اليوم يعمل على الحكم على المنتجات والمنتجين من خلال مدى احترامهم للالتزامات الاجتماعية والبيئية حيث أصبحت القيم الاجتماعية، الإنسانية والمدنية التي يستوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار، حيث يعرف أصحاب المصالح على أنهم الأفراد والجماعات التي من الممكن أن تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر خلال المدى القصير، المتوسط أو البعيد باستراتيجيات ونشاط المنظمة خلال قيامها بتحقيق أهدافها.

و يعتبر فريمان FREEMAN من الأوائل الذين كتبوا عن مفهوم أصحاب المصلحة، وعلاقة المنظمة بهم، ولقد جاءت نظرية أصحاب المصلحة لتحد من نظرية تعظيم المنفعة للمساهمين، وتعتبر نظرية أصحاب المصلحة التي وضحت علاقة المنظمة بمحيطها وطبيعة المنفعة المتبادلة مع عناصر هذا المحيط، وركزت العديد من الدراسات على كيفية إدارة المنظمات لعلاقتها مع أصحاب المصلحة، ويعتبر المجتمع والجمعيات البيئية والنقابات من أبرز الفاعلين في بيئة المنظمة و هي العناصر التي يتحدد من خلالها الأداء الاجتماعي والبيئي لها.¹

إن الاهتمام بأصحاب المصالح يدفع بالمنظمة إلى محاولة الاستجابة إلى مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية والاجتماعية لنشاطها وقراراتها، كما يمكن اعتبار أصحاب المصالح كمالكين للثروة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية، حيث يعتبرون انه من الشرعية تنمية تلك الثروة من خلال نشاط المنظمة.

الفرع الثاني: مزايا المنظمة المستدامة

إن بروز التنمية المستدامة قد ترجم ثورة عميقة في الاستراتيجيات والطرق التي تسمح للمنظمة المستدامة بتحسين جاذبيتها وأدائها وضمان استمراريتها كمزايا لها:

¹ بن سالم فاروق، دور إستراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018/2017، ص 122

أولاً: الزيادة من جاذبية المنظمة بتقديم صورة جديدة عنها

يمكن للمنظمة المستدامة تمييز سمعتها من خلال قدرتها على الاستجابة لتطلعات المجتمع اتجاهها بالإضافة إلى هذا الأثر الإيجابي على صورة المنظمة تعتبر مكسبا إضافيا يعزز شرعية ومصداقية المنظمة، فقد أصبح المستثمرون يولون أهمية متزايدة للأبعاد الاجتماعية والبيئية ويدرجونها ضمن معايير الاستثمار إلى جانب المؤشرات المالية، ويتم ذلك عن طريق :

- تقديم صورة آمنة عن المنظمة ، بحيث لا ينطوي التعامل معها على مخاطر كبرى، بحيث تمثل المقاربة القائمة على الاستدامة ضمن هذا المنظور رافعة جديدة للتمويل، علما أن هناك اليوم توجهها متناميا إلى عدم الاقتصار على المعايير المالية في اتخاذ قرارات الاستثمار (المعايير الدولية للمعلومات المالية IFRS، تقرير التنمية المستدامة، الاستثمار المسؤول اجتماعيا.....).
- تحسين نوعية العلاقة التي تربطها بالموردين والممولين الذين تعمل على اختيارهم على أساس مدى احترامهم لحقوق الإنسان.
- جذب رجال الأعمال، العملاء، المستهلكين من خلال تبنيها لنظام منتجات سليمة، وخدمات آمنة ومن خلال تبنيها لأخلاقيات الأعمال.

ثانياً: تحسين أداء المنظمة

إن إنتهاج مبدأ الاستدامة في طرق تسير منظمات الأعمال يسمح لها مع مرور الزمن من الحصول على آثار ايجابية تسمح بتحسين الأداء، وتستفيد المنظمة المستدامة من الفعالية نتيجة التحكم في التكاليف والابتكار ويتم ذلك من خلال ما يلي¹:

- التوقعات المستقبلية فيما يخص المخاطر الناتجة عن الإبداع التكنولوجي .
- تخفيض التكاليف من خلال التسيير المحكم للموارد الطاقوية والأولية.
- تحسين الأداء من خلال ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات بيئية.
- تحسين العلاقات الداخلية بتجنيد وتحفيز العمال ما يعود إيجابا على أداء المنظمة .
- التأقلم مع القوانين والتشريعات الحالية والمستقبلية لضمان عد المخالفة.

¹ عريوة محاد، أهمية دمج أبعاد التنمية المستدامة في إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطوير واستدامة ميزات التنافسية، المحلة الجزائرية للعوامة والسياسات الاقتصادية، العدد2 مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص ص

ثالثا: ضمان استمرارية المنظمة

تسعى بعض منظمات الأعمال مهما كان شكلها إلى الاهتمام و تبني التنمية المستدامة محاولة جاهدة ضمان بقائها في ظل بيئة و محيط جد متقلب و يكون ذلك بالمحاولة للاحتفاظ بنفس أصحاب الملكية و عدم اللجوء إلى الاستدانة الفائقة عن اللزوم أو الاعتماد على التمويل الذاتي، فبتطبيق سياسة التنمية المستدامة تهتم منظمات الأعمال باستدامتها وكذلك باستدامة منظمات الأعمال التي تنشط معها في محيطها، و من بين العوامل التي يجب على منظمة الأعمال الاهتمام بها والتي من شأنها أن تحقق لها بقائها هي الاقتصاد في استهلاك الطاقة و الموارد الطبيعية، وكذلك التوفيق بين الأداء الاقتصادي وتلبية رغبات وتطلعات المجتمع والأداء البيئي والاجتماعي¹، ويتم ذلك من خلال:

- قيام المنظمة بالتنبؤ بالاجراءات فيما يخص الجوانب الاجتماعية والبيئية.
- تطوير التسيير الاستراتيجي للمخاطر الاجتماعية والبيئية، والمخاطر المالية.
- المساهمة بشكل فعال في حماية البيئة عن طريق التقليل من الأخطار الناتجة عن نشاطها.

المبحث الثالث: الأداء المستدام في منظمات الأعمال

يشير الأداء المستدام للمنظمة إلى مفهوم التنمية المستدامة، فهو يسعى إلى تبني فكرة دمج الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية مع بعضها في محاولة لتعظيم قيمة الأطراف ذات المصالح.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام

على الرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام إلا انه لا يوجد تعريف موحد أو إجماع على مفهوم واحد إلى الآن ومن خلال الاطلاع على بعض الأدبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم، سوف نحاول تقديم تعريف له والتطرق إلى أبعاده ومميزاته

الفرع الأول : تعريف الأداء المستدام

هناك عدة تعاريف قدمت حول مصطلح الأداء المستدام يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- يعرف بأنه تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.²

¹ قريو أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 175

² Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, **Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement »**, Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007 ,p3

- ويعرف أيضا إن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذا الأجيال المستقبلية.¹
 - هو الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المنظمة بكل أصحاب المصالح، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المنظمة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية.²
 - هو عملية تبني استراتيجيات وممارسات عمل لغرض تلبية احتياجات المشروع الحالي وأصحاب المصالح الحاليين، مع الأخذ بالاعتبار حماية وتحسين الموارد البشرية والطبيعية والضرورية في المستقبل.³
 - قدرة المنظمة على الاستخدام الفاعل لقدراتها الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجية المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا وبالشكل الذي يأخذ بنظر الاعتبار أنشطتها على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.⁴
- من خلال قراءة التعاريف السابقة نلاحظ أنها تشير إلى أن الأداء المستدام يهتم بتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، وتمثل هذه الاحتياجات التي تهتم بها المنظمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وعدم التفريط في أي منها.

ونجد انه خلال السنوات الأخيرة بدأت هنالك توجهات جديدة وبملاحم مختلفة عن سابقاتها تبنتها أعداد قليلة من المنظمات وهو العمل بشكل طوعي من أجل تكامل السياسات الاجتماعية البيئية والاقتصادية ضمن قطاع الأعمال الذي توجد فيه تلك المنظمات، لذا فقد تبننت فلسفة الأداء المستدام لغرض تحويلها إلى مؤسسات ريادية تستطيع أن تتفوق على منافسيها بخطوات، وعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات كان لها السبق في مجال المحافظة على البيئة عن طريق الاستثمار في مشاريع تحمل صفة تنموية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، مع ذلك نجد أنه يحتاج إلى بذل جهود كبيرة في هذا المجال.⁵

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2011/2010، ص 159

² David A UTISSIER et autres, *L'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100dossiers-clés*, Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p 335

³ ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 55، 2018، ص 218

⁴ أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن نظرية تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 130

⁵ ياسر شكري ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 218

الفرع الثاني : أبعاد الأداء المستدام

ويجمع اغلب الباحثين على أن الأداء المستدام هو الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وعليه تتمثل مكونات الأداء المستدام فيما يلي¹:

أولاً: الأداء الاقتصادي

والمتمثل في الفوائد التي تحققها المنظمة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها. ويعد الأداء الاقتصادي الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المستدام، فلا يمكن إحداث تأثير بيئي أو اجتماعي دون وجود المنظور الاقتصادي وفي إطار الاستدامة، ومفهوم الأداء الاقتصادي ضمن إطار التنمية المستدامة لا يتطرق لكيفية توليد الإيرادات والأرباح فقط، وإنما كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل كفؤ والمحافظة على الموارد من الهدر والضياع، فضلاً عن الدفع باتجاه تشجيع المشاريع الفردية والمشاركة التي تقدم المصلحة العامة للمجتمع الإنساني، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرات بصورة هادفة تؤدي إلى استخدام الموارد بشكل رشيد.²

ثانياً: الأداء الاجتماعي

يعتمد على خلق التعاون بين مختلف المنظمات في مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية، الاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.³

كما يعتبر ترجمة لما تقدمه المنظمة للمجتمع الذي تنشط فيه، لترسيخ القيم الاجتماعية لبيتي تتعلق بتحسين حياة الفقراء والعملاء وعائلاتهم، توفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع ، تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع، فالأداء الاجتماعي للمنظمة يعني مستوى رضا مواردها البشرية وتلاحمها.

¹ سراج وهيبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2012/2011، ص ص 100-101

² بن سالم فاروق، مرجع سبق ذكره ، ص 117

³ فاطمة محبوب، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 84

ثالثا: الأداء البيئي

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في حماية البيئة، فيمكن القول بأنه النتائج التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة، بمعنى كل ما تقدمه المنظمة بهدف حماية البيئة و صيانة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية.

ومن خلال ما تم التطرق إليه فيما سبق يتضح لنا أن الأداء المستدام هو تجميع للأداءات التي توضح وتحدد أهم وبرز أبعاد التنمية المستدامة، وكذلك يعبر عن قدرة المنظمة على الوصول إلى النتائج التي تتوافق مع الخطط والأهداف المرسومة لتحقيق التنمية المستدامة.

الشكل رقم (2-2): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2011/2010، ص 161

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الأداء المستدام هو عملية الجمع بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي، هدفه زيادة قدرة المنظمة وتعظيم نتائجها، وتوفير ظروف عمل جيدة أساسها العدالة

التنظيمية، دون الإضرار بالطبيعة والمساهمة في خفض التلوث وحماية البيئة، وتلبية حاجات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة ودعم الجمعيات والمنظمات الخيرية.

الفرع الثالث: مميزات الأداء المستدام

يعد الأداء المستدام وسيلة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ويمكن وصفه بأنه تطبيق المعرفة والمهارات والتقنيات على أنشطتها، ومن هنا يظهر لنا أن الأداء المستدام يتمتع بمجموعة من المميزات التي يمكن ذكرها كما يلي¹:

- توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي، وإلى أين تتجه المنظمة مستقبلاً.
- يمكن المنظمات من تحديد الأهداف الأكثر أهمية لها والغايات النابعة من رؤية المنظمة ورسالتها من أجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها.
- إزالة المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف المنظمة والغايات التنظيمية.
- يسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمرحلات المحتملة لكل إستراتيجية ويمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها وكيفية تحقيقها في حالة حدوث إنقطاعات.
- إنشاء المعايير أو المحفزات اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات والاستجابة للاستمرارية، وإجراءات الاستجابة للانتعاش.
- ضمان فهم الإدارة والموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم سواء كان ذلك أثناء العمليات العادية أو في حالة الأزمات والاضطرابات الكبيرة.
- ضمان وجود فهم واضح في المنظمة لجميع أعضاء المنظمة حول مسؤولياتهم التي عليهم تحملها في حالة الطوارئ والأزمات، أو انتشار قضية رئيسية تهم أصحاب المصلحة، وضمان أن يضل هذا الفهم قائماً.
- بناء توافق الآراء والالتزام بمتطلبات تنفيذ ونشر استدامة الأعمال وإستمراريتها، والتي يتم دمجها كجزء من الطريقة الروتينية التي تدير بها المنظمة أعمالها.

¹ Pojasek robert B, A framework for business sustainability , Environmental quality Management, vol 17, issue 2, 2007, P 82

- تحقيق التميز للمنظمات المستدامة عن غيرها والعمل على توليد منتجات وأنشطة وممارسات إبداعية مما يسهل فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعة المنظمة والمساهمين، وكذلك تذليل مشاكل التجهيز لمنتجاتها نتيجة مشاكل اجتماعية وبيئية.

وعليه فان وعليه فان الأداء المستدام يساهم في التقليل من استهلاك الطاقة و عدم التبذير في الموارد الطبيعية والقضاء على التلوث البيئي، فضلا عن تحسين الحياة للمجتمع الذي تنشط فيه المنظمة وجذب أفضل للعاملين والاحتفاظ بهم ، وذلك من خلال التزامها بالأنظمة والتشريعات المنصوصة في هذا المجال.

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء المستدام

تعتبر عملية قياس و تقييم الأداء عملية تفاعلية ديناميكية تعتمد عليها منظمات الأعمال من أجل مراقبة أدائها والوقوف على مدى تطبيقه وفق ما هو مخطط مسبقا، كما تعتبر الأساس لعمليات التحسين التي تعتمد عليها المنظمة من أجل بقائها واستمرارها.

الفرع الأول: تقييم الأداء

يمكننا النظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة كتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء¹، ولكن قبل التطرق إلى تعريف تقييم الأداء يجب معرفة مفهوم التقييم أولا الذي والذي يعبر عن عملية إشراف ومراجعة بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة داخل المنظمة تستخدم وفقا لما تم التخطيط له².

أولا: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناها:

- يعرف تقييم الأداء بصفة عامة بأنه قياس الأداء الفعلي كمقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، وذلك بهدف قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من اجل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء³،

- " هو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم إنجازها في نهاية مدة معينة مطابقة للأعمال التي أريد إنجازها وفق الخطط كالبرامج المحددة والتعليمات الصادرة كالمبادئ المعتمدة لغرض إعطاء الجهات ذات

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، قباء، القاهرة، مصر، 2001، ص 15

² فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المنظمات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2008، ص 18

³ زهواني رضا، دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم الأداء البيئي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 6، المجلد 1، 2013، ص 46

العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات كالاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها ومن ثم تلافيتها¹.

- كما أن عملية تقييم الأداء نعني بها إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه (أي إظهار الجوانب الايجابية والسلبية له) وذلك بمقارنة ما كان تهدف المنظمة لتحقيقه مع ما حققته فعلا، فينظر إلى عملية تقييم أداء المنظمة على أنها: معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها².

- كما يعرف تقييم الأداء بأنه قياس غايات وأهداف المنظمة على أساس ما تم أدائه أو إنجازه. حيث تحصل المنظمات على معلومات مرتدة بمراجعة وتقييم الأداء مما يسمح بإجراء التعديلات الملائمة واتخاذ القرارات المناسبة³.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم الأداء في التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمنظمة، باعتبار أن أهدافها هي زيادة القيمة الحالية والمحافظة على السيولة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، كتحقيق العائد المناسب على الاستثمار (الربحية)⁴.

وعليه يعتبر تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير⁵.

ثالثا: أهداف عملية تقييم الأداء

تأتي أهداف عملية التقييم من خلال أهميتها التي تأخذ في إحدى جوانبها هدفا نظريا يرتبط بالدراسات الاقتصادية والإدارية والرقابية عموما، ومن ذلك يتبين أن لتقييم الأداء أهدافا كثيرة قد تقترب لهدف ما عن آخر

¹ كنعان عبد الغفور حسن، تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد7، 2002، ص 65

² بن خليفة حمزة، دور إعداد القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنظمات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 69

³ أشواق مهني، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 83

⁴ كراحة عبد الحميد وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 26

⁵ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 15

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المستدام بمنظمات الأعمال

نسبة لطبيعة العملية التقييمية ومستلزمات التنفيذ وطريقته، ومع ذلك فإن الأهداف العامة تبقى مشتركة لمختلف أوجه الأنشطة التي تقاس كفاءتها منها ما يلي¹:

- يتم التعرف على الوحدة الاقتصادية ابتداء من الأهداف لغرض التأكد من أن قياسها تم طبقاً لتلك الأهداف .
 - التأكد من أن المنشأة تسير نحو تحقيق هدفها المحدد لها في قانون تأسيسها أو نظامها الداخلي .
 - اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها كاقتراح الإجراءات التصميمية منعا لتكرارها ويساعد ذلك بمختلف المستويات الإدارية على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المدراء على الانحرافات المكتشفة وفي نفس الوقت تتفرع لمهامهم الأخرى .
 - ترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية .
 - ترشيد الإخفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة بشكل جيد .
 - تحفيز العاملين على الإبداع لوجود تقييم موضوعي لجهودهم؛
 - إجراء المقارنة بين أداء المنشآت ضمن المنظمة الواحدة وبين المنظمات .
 - الرقابة على المدراء التنفيذيين أو مدراء الأقسام حينما تتبع الإدارة العليا نظاما لتقييم العاملين فهي تكرم المدراء التنفيذيين بمراقبة العاملين بصورة منتظمة كتقديم نتائج ذلك على شكل تقارير دورية مرفوعا لها ؛
 - وسيلة عادلة لإنصاف المجددين لان التقييم الموضوعي البعيد عفا التحيز يقلل من إغفال كفاءة
 - العاملين المجددين الذين يعملون دون ضجيج .
 - تقييم سياسات الاختبار والتدريب ومعرفة أثار ذلك وانعكاساته على العاملين وقدراتهم .
- يلاحظ على وفق ما ورد أعلاه، أن لأهداف التقييم اتجاهات متعددة الأغراض ، منها ما هو رقابي ومنها ما يتعلق للتخطيط للمستقبل أو في كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية .

الفرع الثاني: قياس الأداء

تقتضي عملية قيادة أداء المنظمة وتوجيهه القيام بقياسه، لأن عملية قيادة الأداء تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويعد قياس الأداء مهما وضروريا للمنظمات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة، وبذلك نالت عملية القياس اهتمام الباحثين والكتاب في هذا المجال بتحديدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معبرة عن المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المنظمة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحو يؤشر لعدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها من قبل جميع المنظمات

¹ بن خليفة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71

وذلك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الإستراتيجية، وفي هذا الصدد يشير كل من Hoffman & Famster إيلاء الاهتمام بشكل فاعل بالمقاييس والمؤشرات المهمة من قبل المنظمات، وتوخي الدقة في اختيارها لأهميتها وحساسيتها في تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والتكيف والبقاء.¹ ويلاحظ أن قياس الأداء يساهم في تقديم معلومات تسهل من عملية الرقابة والتأكد من أن المنظمة في المسار الصحيح من أجل تحقيق أهدافها.

ويحسن قياس الأداء واقع العلاقات الداخلية ما بين العاملين ويوضح تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج ويشجع على اتخاذ قرارات سليمة.²

وتجدر الإشارة إلى أن عملية قياس الأداء إذا لم يصاحبها تعليق عن الشيء المراد قياسه تصبح صماء، لذا فبعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها، ويليهما التقييم وهو تصحيح الانحراف وتصويب المسار باتجاه الأهداف المحددة مسبقاً.³

الفرع الثالث: قياس الأداء المستدام

يعتبر قياس الأداء المستدام في منظمات الأعمال عملية مركبة، حيث يتم قياس مختلف المكونات أو الأبعاد المكونة لهذا الأداء، والتي تتمثل في :

أولاً: قياس الأداء الاقتصادي

تعتبر عملية قياس الأداء الاقتصادي عن القدرة الواعية للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الإنتاج المختلفة، لتحقيق أهداف معينة محددة سلفاً وتشخيص الانحرافات والاختناقات وإيجاد الحلول الناجعة لها الذي يتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمال بصورة صحيحة ودقيقة لتلافي الانحرافات مستقبلاً، والتوسع في النواحي الإيجابية قدر المستطاع وتحقيق الأهداف المنشودة والتي أنشئت المنظمة من أجلها من أجلها.⁴

وتستهدف عملية تقييم الأداء الاقتصادي تحقيق ما يأتي⁵:

¹ أشواق مهني، مرجع سبق ذكره ، ص 82

² بوشعور رضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد2، 2011، ص 43

³ أشواق مهني، مرجع سبق ذكره، ص 83

⁴ فقار، فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 196

⁵ عبدالغفور حسن كنعان المعماري، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 99، المجلد 32، 2010، ص 5

- الوقوف على مستوى إنجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- تحديد مسؤولية كل مركز في المنظمة عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلباً وإيجاباً والذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى الوحدة الاقتصادية وأدائها
- مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراء الإصلاحي لها.
- الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة يحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

ثانياً: قياس الأداء الاجتماعي:

يعتبر السبب الرئيسي لصعوبة قياس و تقييم الأداء الاجتماعي في المنظمة هو عدم الإجماع حول معايير القياس، وكيفية جمع البيانات فصعوبة تحديد مفهوم الأداء الاجتماعي و كذا عدم وجود وحدة قياس مشتركة اثر على تحديد ووضع مؤشرات متفق عليها لقياس هذا النوع من الأداء.¹

مبادئ قياس الأداء الاجتماعي: يمكن اعتبار أن كل ما يتم استعماله حالياً من مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي سوى اجتهادات مقدمة من طرف المنظمات و لكنها تشترك في وضعها للمبادئ إلى مجموعة من المعايير يمكن تلخيصها كما يلي²:

- **معيار الصلاحية :** حيث يجب أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة وفي الوقت المناسب ، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
- **معيار الخلو من التمييز :** يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بنزاهة وتجرد ، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التمييز واضحاً ، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية.
- **معيار السببية:** مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المنظمة.

¹ Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, **la responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche**, revue finance contrôle stratégie –volume 7, n° 1, Toulouse, France, Université Toulouse mars 2004, p : 31

² فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-202

- **معيار العائد الاجتماعي** : ويمكن أن يجل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية ، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.
- **معيار الهدف من النشاط** : إن هذا المعيار لا ينص على إلزام المنشأة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية ، فمثلا قيام المنشأة بعقد برامج لتدريب الطلاب أو أفراد المجتمع المحيط بها في العطلات هي أنشطة تقوم بها المنشأة بمحض إرادتها وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية ترمي لتحقيقها على المدى البعيد لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور ، على الرغم أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف اجتماعية تتحملها المنشأة بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إلزام قانوني يلزمها بذلك.
- **معيار الإلزام القانوني** : هو المعيار لإلزام المنشأة بالتمييز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية فالأنشطة التي يلزم القانون المنشأة بأدائها والوفاء بها لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تفي بذلك.

ثالثا: قياس الأداء البيئي:

عرف ISO14031 قياس و تقييم الأداء البيئي بأنه " :منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات و جمع و تحليل البيانات و تقييم المعلومات وفقا لمقياس الأداء البيئي و إعداد التقارير و توصيل المعلومات و الفحص الدوري و في النهاية تطوير هذا المنهج"¹.

وإذا كان قياس الأداء البيئي يتم تحديدها على أساس أهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي ، فإننا نلاحظ تفضيل بعض المنظمات المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، ولكن المؤشرات الرقمية تكون ذات دلالة عند تفهم أهمية المقياس داخل المحتوى التنظيمي، وهذا ما يجعل من عملية قياس و تقييم الأداء البيئي عملية صعبة جد معقدة بسبب اختلافات نوعيات الأداء و صعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس و المؤشرات البيئية في الشكل المناسب²، وبسبب صعوبة استخدام المعايير الخارجية في وضع المؤشرات اتجه كثير من مديري البيئة إلى مداخل تقليدية لجعل الأرقام ذات دلالة:

¹ نادية راضى عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد2،2005، ص 09

² نفس المصدر، ص ص 09-10

- **التشكيل الصياغة FORMALISATION:** ويتم استخدامه بعد معرفة المسائل التي تقاس وكيفية قياسها، ويكون المؤشر فيه عادة على شكل نسبة، وتتم بصورة أفضل عندما يتم تكوين النسبة بين المؤشرات المرتبطة بسلسلة السبب والتأثير، وحيث أن التأثيرات البيئية تمثل آثارا جانبية لأنشطة المنظمة فان هناك ندرة في إيجاد رابطة مباشرة بين المؤشر وأي عنصر تقيسه المنظمة كجزء من عملياتها.
- **الاتجاهات Trends:** يتم مقارنة الرقم خلال فترات زمنية، للمساعدة على إظهار اتجاهات الأداء، وذلك المدخل يتجنب مشكلة إيجاد تفسير تام لكيفية حدوث التأثيرات البيئية، إلا أن فوائده محدودة بالنسبة لبيانات الاتجاهات حيث أنه لا يظهر العناصر التي تحرك المؤشرات ومن ثم لا يوضح كيفية تغير الاتجاهات في المستقبل.
- **مقارنة الأداء المرجعي Benchmarking:** ويتم عن طريق مقارنة المؤشرات في المنظمة بمثيلاتها في المنظمات الأخرى، ويكمن التحدي في تحديد الحالات المشابهة بدرجة دقيقة والتي يكون فيها قياس مؤشر معين له نفس المعنى في كلا المنظمتين، والمؤشرات البيئية قد تكون ذات أسباب مختلفة ومن ثم تظهر مشاكل في تقدير التشابه والاختلاف بين المنظمات.
- وقد لوحظ في الآونة الأخيرة تقارب الاتجاهات في المداخل النظرية والعملية لتقييم الأداء البيئي فتقوم المنظمات المهنية بتطوير مقاييس تقييم الأداء البيئي وتقييم استخدام المؤشرات المتعددة للأداء البيئي وتصميم أطر لإعداد التقارير النمطية مما أرسى أسس نظام قياس نمطى يسمح للمنظمات بإدارة أداؤها البيئي بطريقة أكثر استدامة وبمقارنة ذلك الأداء بالمستهدف بصورة متواصلة.¹
- ولكن مهما تباينت مؤشرات قياس الأداء البيئي بين منظمة وأخرى الذي قد يعود لطبيعة نشاط المنظمة إلا أن هناك مؤشرات عامة يمكن تبنيتها كمرحلة أولى في تقييم الأداء البيئي على أن يتم تحسينها وإضافة ما يناسب خصوصية المنظمات وطبيعة المناطق الجغرافية الموجودة فيها، وكذلك العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة، فبواسطة هذه المؤشرات يمكن الحكم على الآثار البيئية الداخلية والخارجية، فمن الأمثلة عن الآثار الداخلية يمكن التركيز على ما يسمى باستهلاك الطاقة كالماء والكهرباء، أما عن أمثلة الآثار الخارجية يمكن ذكر نسبة انبعاث الغازات والأترية والغبار وكذلك نسبة الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية وكيفية التعامل معها كالتدوير.²

¹ نادية راضى عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره، ص 10

² فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 205

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في قياس الأداء المستدام

تعتبر أدوات قياس الأداء في المنظمة وسيلة مراقبة وتحديد أسباب حدوث الانحرافات، وبعد تحديد مختلف المقاييس ومؤشرات قياس الأداء المستدام في المنظمة والذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي الأداء الاجتماعي)، سوف نحاول التطرق إلى بعض الأدوات التي يمكن للمنظمة اعتمادها في قياس أدائها المستدام.

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

قدم الباحثان كابلان ونورتن Kaplan and Norton سنة 1992 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال عمل قاما به في جامعة هارفارد، ومنذ ذلك الوقت تطور هذا المفهوم و استخدمت أشكاله المتعددة على نحو كبير في مختلف المنظمات على مستوى العالم. وتعتبر هذه البطاقة نظام قياس أداء متوازن ومتكامل يتجاوز النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية فقط، وتتضمن مؤشرات أداء أخرى تأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتفسيرا لأداء المنظمة.

لقد كان نورتن وكابلان Kaplan and Norton يعتبران بطاقة الأداء المتوازن على أنها منهجا ديناميكيا يضم العديد من القياسات المالية بجانب القياسات غير المالية للأداء حيث يمكن اعتباره خليطا مركبا من القياسات المرتبطة بالنتائج والقياسات المرتبطة بالأسباب. هذا المنهج يحتاج إلى رؤية متعمقة لمعرفة أسباب إرضاء حاملي الأسهم الخاصة بالشركة وأيضا معرفة الروابط بين السبب والنتيجة. وأن السبب الرئيسي وراء تطوير هذا النموذج هو تكوين قاعدة واقعية من أجل التوجه المناسب لأسهم الشركة، أي وضع إستراتيجية تطوير للعمل وليس نظام مراجعة إدارية متوازنة¹.

وعلى الرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مدخلا جديدا في قياس وتقييم الأداء، حيث تعتمد على المؤشرات المالية و غير المالية وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار، إلا هذه الأداة أصبحت غير فعالة في بيئة الأعمال الحالية كونها تتسم بالنقص و عدم الشمول بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار المؤشرات البيئية و الاجتماعية التي تتكامل مع المؤشرات الأخرى في إطار الأداء المستدام، فتم إدخال تعديلات في بطاقة الأداء المتوازن باستخدام المعلومات البيئية و الاجتماعية إضافة إلى الاقتصادية و المالية.

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 192

أولاً: ماهية ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

حاول الكثير من الباحثين جعل بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتن وكابلان أداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات أو بعبارة أخرى جعلها أداة لقياس الأداء المستدام للمنظمة بدلا من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط. ومن هؤلاء الباحثين هناك Bieker سنة 2001 و Figge سنة 2002 و Zingales سنة 2004¹.

واختلف الباحثون على الكيفية التي يتم بها إدماج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن بطاقة الأداء المتوازن حيث يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق مختلفة في عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة²:

- ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان Kaplan and Norton على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج. وهذا ما ذهب إليه الباحث Bieker.

- تكوين نموذج خاص ببطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.

- إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية ويسمى بالبعد المجتمعي (أو المجتمع والبيئة) من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء، في هذه الطريقة يبقى الهدف الأسمى لبطاقة الأداء المتوازن هو الجانب المالي لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.

وتعتبر الحالة الثالثة الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من Reisen و Kaplan و de pinho منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المنظورات الأربعة الكلاسيكية وهذا إيمانا منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المنظمة، وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المنظمات بإستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المنظمات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل.³

¹ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 197

² Gérald NARO et Florence NOGUERA, *L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards »*, Revue de l'organisation responsable, Edition ESKA, Paris, France, 2008/1 - Volume 3, p 28

³ مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 244

ثانيا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأنها أداة قياس تشمل جميع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية و البيئية والاجتماعية، التي تم تطويرها إلى خمسة أبعاد أساسية بعد إضافة أبعاد الاستدامة (البعد البيئي والاجتماعي)، بحيث ترتبط هذه المؤشرات مع بعضها البعض لتعطي لنا نظاما إداريا ذو طبيعة متداخلة يعكس الأهداف الأساسية للمنظمة¹، وفيما يلي عرض لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية كمايلي²:

1- **البعد المالي**: تمثل النتائج المالية المختلفة، و تلخص نتائج التبعات الاقتصادية القابلة للقياس للإجراءات المتخذة فعليا في أداء أعمال المنظمات ونشاطها، وتبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق أو التنفيذ، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، و يقاس البعد المالي من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.

2- **بعد العملاء**: يوضح بعد العملاء مقاييس أداء متعددة لقياس مخرجات المنظمة المصاغة والتي من بينها رضا العملاء، وكيفية الاحتفاظ بهم، وطرق كسب عملاء جدد بالنظر إلى ربحية العملاء، و تحديد حصة المنظمة في السوق من الشرائح المستهدفة، كما يجب أن يستهدف هذا البعد فهم طبيعة العملاء وحاجاتهم ومن ثمة تزويدهم بما يرغبون بالضبط، ويعتبر مقياس رضا العملاء من أهم المقاييس التي تضعها المنظمة وذلك لأنه يحدد ويعبر عن النتائج و الأعمال، كما أن الرضا يتحقق نتيجة للأداء الجيد الذي تقوم به المنظمة.

3- **بعد العمليات الداخلية**: في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها، والتي تمثل في مجموعة النشاطات التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق، حيث إن العمليات الداخلية التي تحدد الإدارة تنطلق من بعد العملاء بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى العميل وبالتالي الحصول على رضاه وولائه والاحتفاظ به يحتاج إلى تقديم المنظمة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع المنظمة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى العميل.

4- **بعد التعلم والنمو**: يحدد هذا البعد البنية التحتية (التكنولوجيا المستخدمة، الكفاءات) التي يتوجب على المنظمة بناءها لتحقيق نمو وتحسن طويل المدى، إن جوانب بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسما بالنسبة لنجاح المنظمة الحالي والمستقبلي.

¹ Ellington D,A Wanbsganss,J.R, **Modifying the approach to planning and evaluation in government al: a Balanced scorecard approach**, journal of public Budgeting, Accounting and financial Management, spring 2001,P2

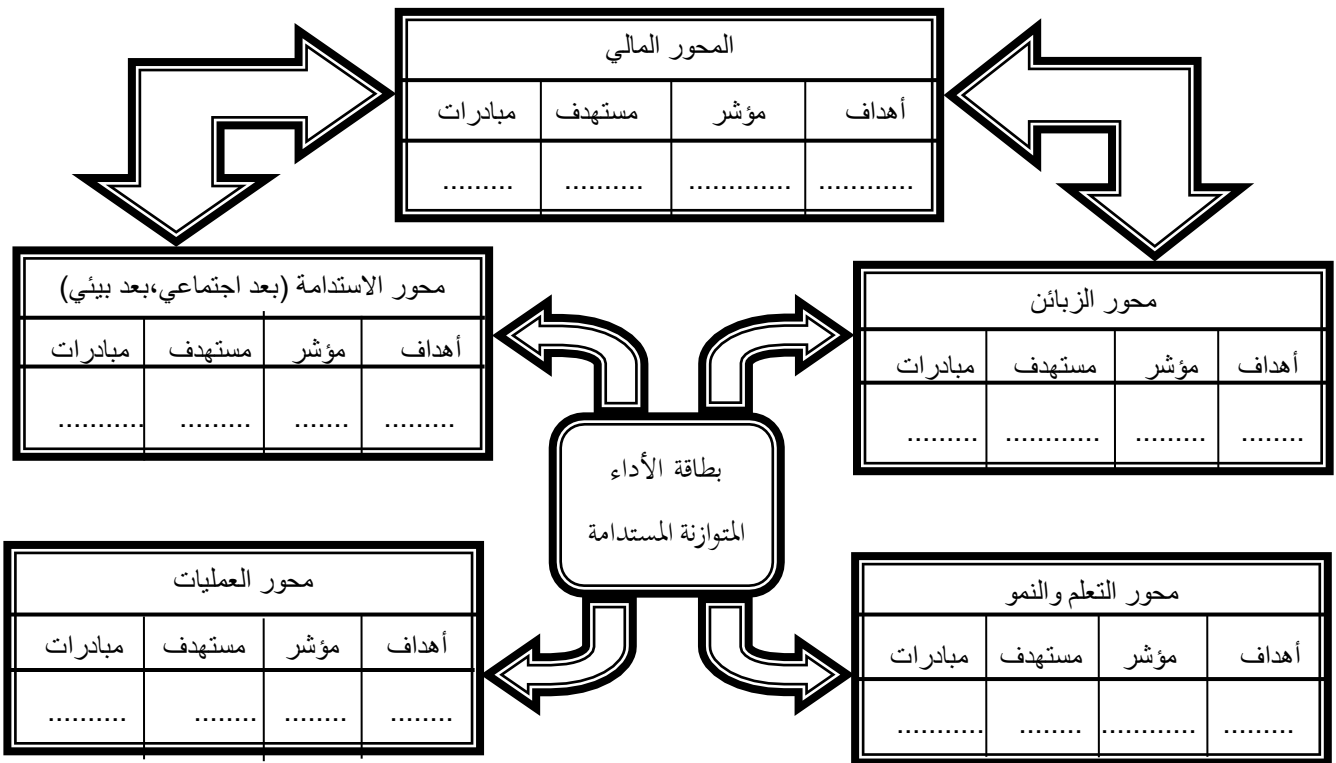
² فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص ص 222- 223

5- البعد الاجتماعي: يهدف قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمنظمات إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المنظمات عن مسؤوليتها الاجتماعية، و مدى تكيفها والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المنظمات.

6- البعد البيئي: تحاول المنظمة اثر قيامها بقياس و تقييم أدائها البيئي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتحقيق مدى اهتمامها بالالتزامات البيئية، فالمسؤولية البيئية للمنظمات تعني يجب عليها القياس و التقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة و شفافة.

والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعي :

شكل رقم (2-3) : نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة



المصدر: قويدر عبد الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2014، 3/ 2015، ص121

من خلال هذا الشكل، يتبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المستدامة عبر المراحل التالية تعتمد على وجود قاعدة التوازن انطلاقاً من ارتباط أبعاد بطاقة الأداء مع بعضها البعض، كما توفر خدمة وتكامل كل بعد للبعد الآخر من البطاقة من اجل إنجاح إستراتيجية المنظمة وبلوغ الأهداف المرجوة، وكذلك خلق توازن

مجتمعي لبطاقة الأداء من خلال قياس الأداء المستدام للمنظمة عن طريق الدمج المقاييس الاجتماعية والبيئية مع الأبعاد الأربعة التقليدية للبطاقة.

ثالثا : أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية¹:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة من خلال مساهمتها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية من خلال ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.
- مساعدة المنظمات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل.
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تبقى البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي²:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن منظمات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصبا على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المنظمات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير.
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 131-132

² أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص 9

- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي. ويعود نجاح المنظمة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بالفوائد التالية¹:
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق مختلف المعلومات (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- يكون أداء المنظمة فعال على المستوى الاجتماعي و البيئي و ينعكس ذلك بشكل نهائي على تحسين الجانب المالي بتحسين مستويات الربحية و السيولة داخل المنظمة، و هو ما يحافظ على ضمان استمراريتها من جهة ومساهمتها في التنمية المستدامة من جهة أخرى .
- خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارية جديدة تبنى على نشر الوعي والتعلم داخل القاعدة العمالية والموارد البشرية، أي تعبئة الموارد البشرية حول قيم الابتكار في الإستراتيجية البيئية والاجتماعية للمنظمة. مما يعود بالنفع على تحقيق المنتج أو الخدمة بمستوى جودة متميز وبأسعار معقولة تحوز على رضا الزبائن من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن من الناحية الاجتماعية والبيئية.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال كل الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

¹ عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المنظمات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ، يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص 328

رابعاً: مراحل بناء وتنفيذ نظام تقييم الأداء المتوازن المستدامة: لقد حدد الكثير من الباحثين ما يمكن أن يعتبر أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في ضوء خطوات محددة ، علماً بأن هذه الخطوات اعتمدت كأساس للتطبيق في مختلف المنظمات، و هي كما يلي¹:

1- المرحلة الأولى التحضير: يجب على منظمات الأعمال التي لديها أكثر من وحدة عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام لكل وحدة عمل وبشكل أكثر فعالية وملائمة لبطاقة الأداء بشكل عام.

2- المرحلة الثانية مقابلات الجولة الأولى: يتم في هذه المرحلة إمداد المدراء التنفيذيين بكل وحدة أعمال بتلقي المعلومات الأساسية عن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمختلف أبعادها (الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية) بهدف توضيح رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجيتها.

3- المرحلة الثالثة ورشة العمل التنفيذية الأولى : يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس والإستراتيجية، حيث تتم مناقشة محتوى إستراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة لموضوع ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

4- المرحلة الرابعة مقابلات الجولة الثانية: ويتم استطلاع آراء كبار المديرين التنفيذيين حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التجريبي المعد في المرحلة السالفة الذكر، وكذلك يأخذ المنسق بآراء واقتراحات المدراء التنفيذيين حول المسائل المتعلقة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

5- المرحلة الخامسة ورشة العمل التنفيذية الثانية : تشكل هذه الورشة في كل من فريق الإدارة العليا والمرؤوسين المباشرين وأكبر عدد من المشرفين لمناقشة رؤية المنظمة وبيان الإستراتيجية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التجريبي أو المقترح من خلال مناقشة التعليق على المقاييس أو المؤشرات المقترحة وكيفية ربط برامج العمل المختلفة الجارية مع المقاييس أو المؤشرات وكذلك البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام بحيث في نهاية الورشة يتوقع أن يقدم المشاركون صياغة واضحة ودقيقة للأهداف في كل المؤشرات المقترحة وبما في ذلك معدلات التحسين المستخدمة في الأداء.

6- المرحلة السادسة ورشة العمل التنفيذية الثالثة: حيث يتم وضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر ، وتقوم بالخطوات الآتية²:

- إجماع نهائي على الرؤية لمنظمة وأهدافها و المقاييس والمؤشرات التي طورت في ورشتي العمل السابقتين.
- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مؤشر تم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة .

¹ فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص ص 228-230

² إدريس وائل و الغالي طاهر، توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف و المخاذاة ، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 25-26

- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلي المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة.
- الاتفاق النهائي علي برامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- تطوير نظام للمعلومات مساعد لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- 7- المرحلة السابعة التنفيذ: إن عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس والمؤشرات بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وتعميم البطاقة علي مختلف مستويات المنظمة.
- 8- المرحلة الثامنة المراجعة الدورية: إن المراجعة الدورية ومتابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تجري شهريا أو فصليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها، أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

الفرع الثاني : نموذج المستكشف لشركة سكانديا Skandia navigator

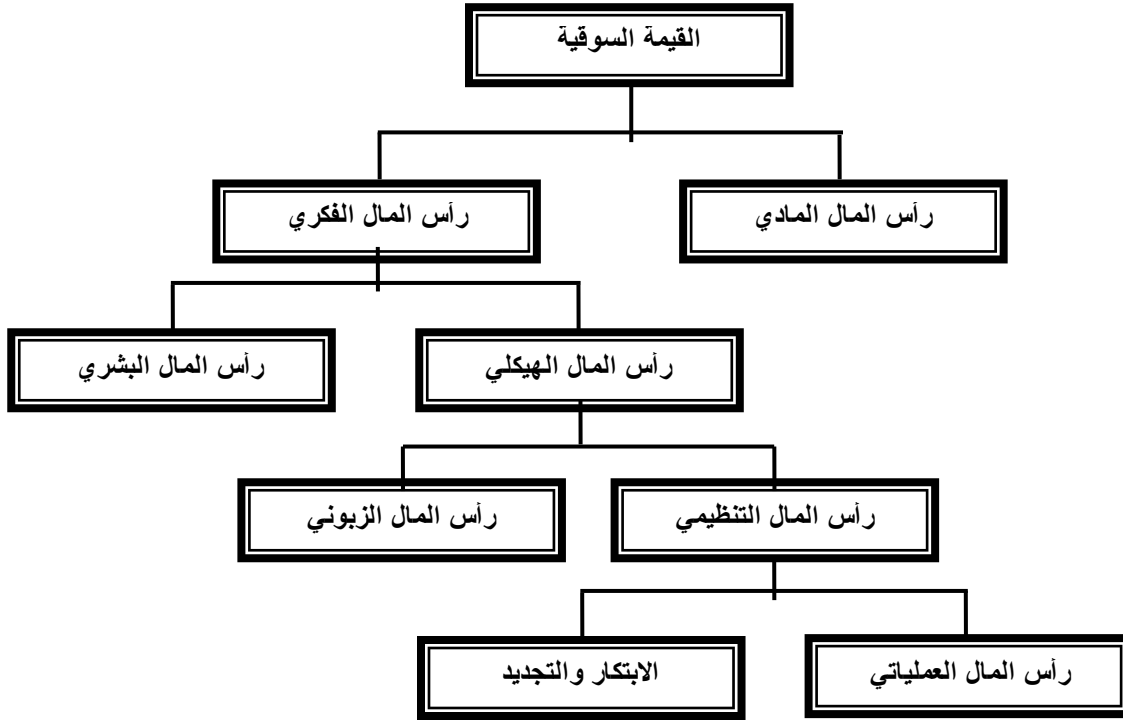
تم تطوير نموذج Skandia navigator من قبل الباحثين edvinson و malone من خلال تطوير نموذج لرأس المال الفكري.

لقد قام هذان الباحثان باختبار هذه الأداة لأول مرة لدى شركة سكانديا SKANDIA سنة 1999 لذلك بقي يحمل اسمها، أما ما يميزه عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المنظمة هو أنه يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاءت به هذه الأداة هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالأفراد، وعليه فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على قياس كفاءة وقدرة الأفراد والمتطلبات التي يجب على المنظمة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم.¹

وهو ما يظهره الشكل التالي:

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 199

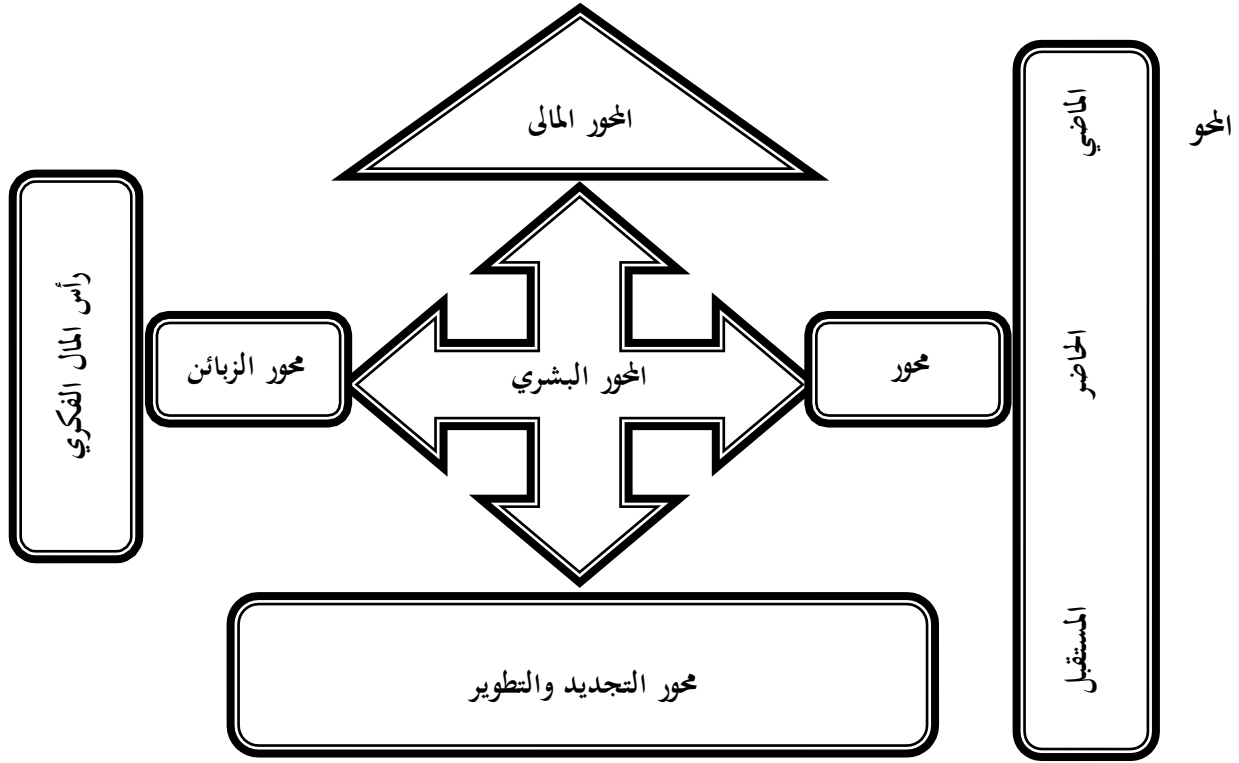
الشكل رقم (2-4): نموذج Skandia navigator



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، عمان الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 226

وقد قام edvinson و malone فيما بعد بتطوير هذا النموذج حيث أصبح يحتوي على خمسة مجالات والتي في مجملها تكون الرأسمال معرفي للمنظمة، وتمثل هذه المجالات في المجال المالي ومجال العملاء ومجال العمليات الداخلية ومجال التعلم والنمو ومجال الموارد البشرية، وتقع الموارد البشرية في قلب النموذج حيث يعتبرها الباحثان الوسيلة الوحيدة التي تسمح بتغذية باقي المجالات الأربعة الأخرى معتبرين الموارد البشرية المجال الوحيد الذي يخلق القيمة للمنظمة، ويشبه Edvinsson هذا النموذج بالمنزل المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-5): نموذج Skandia navigator بالشكل المنزلي



المصدر: فقير فيصل، أثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ظن جامعة البليدة2، الجزائر، 2018/2017 ، ص 232

يبين الشكل أن Edvinsson اعتمد في بنائه على شكل المنزل حيث أن السقف يمثل المحور المالي الذي يلخص كل ما حدث في الماضي، أما الزبائن والمسارات الداخلية فيمثلان الجدران وهما يؤديان إلى إنشاء القيمة التي يمكن أن تحققها المنظمة اليوم، أما محور التجديد والتطوير فيمثل الأساس وهو يلخص الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة للتحضير للمستقبل وما مدى ابتعاده عن الماضي.

ويفسر اعتماد بعض المنظمات على نموذج Skandia navigator المتعلق بقياس رأس المال الفكري و المستند على الأبعاد الخمسة لقياس الأداء المستدام مدى شمولية عناصر رأس المال الفكري على المؤشرات المالية و غير المالية بالإضافة إلى تحليله و استخدامه لمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق.

وقد حاول الباحث MARTORY عام 2001 تطوير هذا النموذج وذلك بإدماجه ضمن نظام مراقبة التسيير للمنظمة معتبرا أن مراقبة التسيير الاجتماعية هي إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير. وكان هدف الباحث من القيام بذلك هو مساعدة المنظمة في قيادة أداؤها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، حيث أن مراقبة التسيير تتطلب الاستعانة بمؤشرات مالية واقتصادية لتتبع وتيرة نمو المنظمة وإلى مؤشرات اجتماعية للحكم على المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة والحكم على مستويات تحفيز الموارد البشرية بغرض الحكم على قدرة المنظمة على التطور.¹

في هذا المجال يقترح الباحث MARTORY قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة بالاستعانة بجملة من المؤشرات أهمها²:

- السياسة الاجتماعية للمنظمة.
- سياسة الأجور للمنظمة.
- المناخ الاجتماعي والتصرفات الاجتماعية للأفراد.
- العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة.
- الصورة وسمعة المنظمة من الداخل.
- الصورة وسمعة المنظمة من الخارج.

بالمقارنة مع نموذج بطاقات الأداء المتوازن نلاحظ أن EDVINSON & MALONE حاولا الذهاب إلى أبعد ما اقترحه في النموذج الذي قدماه Kaplan & Norton سنة 1992 وذلك بتقديم لوحة قيادة تستعمل في مراقبة التسيير تسمح بقياس الأداء الاجتماعي للمنظمة بواسطة الاهتمام بالعنصر البشري كل تقدم معلومات يمكن لكل أصحاب المصالح أن تستفيد منها³.

وقد اقترح Edvinsson استخدام 112 مؤشرا لقياس المحاور الخمسة المشكلة للنموذج Skandia و هذا لإعداد تقرير سكانديا عن رأس المال الفكري، و يوضح التالي بعض هذه المؤشرات لمختلف المحاور و التي تستعمل للحكم على الأداء المستدام كما يلي⁴:

1- رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وتحتوي مؤشراتته على قدرات العاملين (من القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 202
² نفس المصدر، ص ص 202-203

³ Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, *L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale: une lecture conventionnaliste*, Cahier de Recherche n°01/05, centre d'analyse et de recherche en gestion des organisations «CARGO », Université de Mulhouse, France, 2005, p.6.

⁴ فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234

العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وإبداع العاملين بحيث يشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، وكذلك اتجاهات العاملين والتي تشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

2- **المؤشرات المتعلقة بالزبائن**: يشكل رأس المال العملاء أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؛ إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويجوله في صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال العملاء منها القدرات التسويقية الأساسية والتي تشمل (بناء و استخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والقدرة على تحديد حاجات العملاء). وكذلك كثافة السوق من خلال الحصة السوقية، الوحدات المباعة إلى العملاء، سمعة العلامة التجارية، بالإضافة إلى مؤشرات ولاء العملاء، والتي تشمل (رضا العملاء، شكاوي العملاء، وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء).

3- **رأس المال الابتكاري**: يعبر مفهوم رأس المال الابتكاري عن تقدم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، و العناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، و الابتكار قد يكون في صورة منتج جديد، أو تكنولوجيا جديدة، و هناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها:

4- **إنجازات الابتكار**، و تشمل: مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية، متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المنظمة، و عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.

5- **آلية و ثقافة الابتكار**، و تشمل: حجم المبيعات IT، نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، نوعية الأشخاص العاملين في البحث و التطوير، و مستوى التنسيق بين وظيفة البحث و التطوير و الوظائف الأخرى، تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين، ودعمهم في عمليات الابتكار.

6- **رأس المال العمليات**: يعبر رأس المال العمليات أحد عناصر رأس المال الهيكلي ، والمنظمة التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي و متماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري وتحفيزه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكاري، ورأس مال العملاء، وهناك مجموعة مؤشرات لرأس المال العمليات.

وعليه نجد أن أداة نموذج Skandia navigator تقدم مجموعة مؤشرات يتم من خلالها الحكم على الأداء المستدام في المنظمة، من خلال الاستعانة بمؤشرات مالية تبين مستوى نمو المنظمة و إلى مؤشرات اجتماعية تعكس مدى تبني المنظمة للبعد الاجتماعي والبيئي.

المبحث الرابع: تحسين الأداء المستدام في منظمات الأعمال

تهدف المنظمة إلى تحقيق التعادل بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع أو المستهدف، فإذا كان الأداء المتوقع أكبر من الفعلي وجب على المنظمة اتخاذ قرارات من المرجح أن ترتقي بالأداء الفعلي إلى المستوى المنشود وهو ما يصطلح عليه تحسين الأداء الذي يقوم على أساس علاج القصور من أجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء المستدام

تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وهناك نوعان للأداء أولهما سريع ومباشر، حيث يتم القيام بالإجراءات المناسبة لتعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ودون السعي لمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحراف في حين الثاني فهو اتخاذ إجراءات تصحيحية التي تعتمد على البحث عن الأسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تعديلات متواصلة في الأداء، فيدل التحسين بشكل عام على التغيير للأفضل والتغيير في كثير من الأحيان مخيف لأنه يرتبط بالخطر وعن طريق التغيير فان مسيرو المنظمات يغادرون منطقة الارتياح ويكسرون الروتين فيعملون أشياء غير مؤكدة، وكذلك فان تحسين الأداء يعني أن المستوى الحالي ليس مرضي، فيسود شعور بإمكانية التمتع الأفضل¹.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

توجد عدة تعاريف لتحسين الأداء يمكن أن نوجز منها ما يلي:

- هي مجموعة من العمليات تهدف لضمان مستوى أعلى في التركيز على العميل وفهم أوضح لعمليات وتحفيز العاملين وضمان التزامهم ومسؤولياتهم تجاه البيئة والمجتمع، ليس في إطار فردي، بل من خلال إطار جماعي والتغيير بصورة مستمرة بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة.²
- تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.³
- وتسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء، ويمكن تعريفها بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء ومحاولة

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 216

² نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، جامعة الأزهر، ديسمبر 2005، ص 02

³ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء3، 1999، ص 11

تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة المنظمة على الأداء، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء.¹ وعليه فإن تحسين الأداء هو عملية شمولية تؤدي إلى رفع الأداء بالجودة المطلوبة من خلال اكتساب المهارات المختلفة التي تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء وتقليل التكلفة من خلال معرفة الطرق المثلى في العمل وزيادة الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني : دوافع تحسين الأداء

توجد عدة دوافع للقيام بتحسين الأداء داخل المنظمة نذكر منها²:

أولاً: معدلات التغيير السريع

هي مجموع القوي الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المنظمة حيث البيئة الخارجية هي نقطة البداية وذلك لكونها المصدر الأساسي لمدخلات العملية الإنتاجية من رأس المال، عمل ومعلومات عن الأسواق، فكلما تميزت هذه البيئة بعدم اليقين لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما أثر ذلك على المنظمة وعلى أدائها.

ثانياً: الحفاظ على المكانة

تعرف المكانة بأنها الشيء الذي يعبر عن القدرة التنافسية للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها، ويتم زيادتها عن طريق تطبيق إستراتيجيات ينتج عنها خلق قيمة لزيائن المنظمة، وذلك بالمزج الدقيق للمهارات البشرية والأصول المادية.

ثالثاً: الاهتمام بالجودة

نتيجة المتغيرات السريعة التي تحيط بالمنظمة، وأهمها العاملة على زيادة الربح ومع وجود منافسة شديدة بالأسواق فإنه يحتم على المنظمة أن تجد لنفسها الأسلوب الخاص بها والذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من الأداء الذي يكون محصلة للقيام بالجودة الشاملة.

رابعاً: المنافسة

تعبر عن حالة الصراع بين منظمات الأعمال التي كل منها تسعى لتكون مستويات عالية من الأداء وهذا ما يحتم عليها القيام بالتحديث المستمر للإستراتيجيات وتتبع متغيرات البيئة الخارجية. إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومحتوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها

¹ ربيعة شامي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 90

² رقامي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 204

المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة، والتي تؤثر على الأداء بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط¹.

الفرع الثالث : خطوات عملية تحسين الأداء المستدام

تمر عملية تحسين الأداء المستدام و تطويره بمجموعة من الخطوات المهمة المترابطة والمتسلسلة، ويمكن إنجازها فيما يلي²:

أولاً: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختبار الأداء المستدام للمنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي في مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية و البيئية (الذي يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة) والمتوقع (يصف مستوى الأداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً)، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء الكلي، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء المستدام والعمل على إيجاد الحلول لها.

ثانياً: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.

ثالثاً اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة أو إتباع المنهج المناسب التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم الذي يليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

رابعاً: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، و القيام بتصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ مهني أشواق، مرجع سبق ذكره، ص 1191

² فقار فيصل، مرجع سبق ذكره، ص 195

خامسا: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

المطلب الثاني : مؤشرات الأداء المستدام

تعتبر مؤشرات الأداء المستدام والتي تمكن من قياسه في منظمات الأعمال عبارة عن توليفة من ثلاث مجموعات من المؤشرات كل مجموعة تعكس بعد من أبعاد الأداء المستدام المتمثلة أساسا في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي.

الفرع الأول : مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تعددت أشكال مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي في منظمات الأعمال لكثرة الجوانب التي تختص بها، وهو ما صعب من عملية إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، وعليه وجب الإشارة إلى بعض المؤشرات التي يمكن اعتبارها ملائمة من طرف أغلب الباحثين و المفكرين لقياس الأداء الاقتصادي:

أولا: مؤشرات الإنتاج

يستهدف هذا المؤشر كل ماله علاقة بالإنتاج ، لا سيما مدى النجاح المحقق للخطة الإنتاجية ومستوى تطور الإنتاج عبر السنوات، وكذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة التي تحققها المنظمة، وأهم هذه المؤشرات هي¹:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \text{قيمة الإنتاج المتحقق} / \text{قيمة الإنتاج}$$

ويستخدم هذا المؤشر للتعبير عن درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمنظمة والعكس صحيح.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية} / \text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}$$

ويشير إلى درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

¹ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ص 2، 2005، ص 253

ثانيا: مؤشرات الإنتاجية

وتعتبر الإنتاجية على كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية ، لأنها تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، فالأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.¹

1- الإنتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، وبالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \text{قيمة الإنتاج الكلي} / \text{قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته}$$

2- الإنتاجية الجزئية: وتعتبر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \text{المخرجات (كمية أو قيمة)} / \text{احد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)}$$

ثالثا: المؤشرات المالية

يعتبر الهدف الرئيسي من استخدامها تقييم أداء المنظمة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها و وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال . فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى:

1- معيار الربحية : يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمنظمات، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق هدفها الرئيسي والمتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، وهناك معايير عديدة ومختلفة للربحية أهمها²:

- هامش الربح الإجمالي : يعتبر مؤشرا لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع عناصر التكلفة، حيث كلما زاد هذا المعدل يعني كفاءة التشغيل وحسن إدارة وسائل الإنتاج:

¹ عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المنظمة الصناعية دراسة حالة منظمة كوندور (برج بوعربريج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص

² محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2017/2016، ص ص 144-145

هامش الربح الإجمالي = إجمالي الربح المحقق / صافي المبيعات

- هامش الربح الصافي: ويسمى كذلك بالمردودية التجارية، ويحسب كما يلي :

هامش الربح الصافي = الربح الصافي / صافي المبيعات

- معدل العائد على حقوق الملكية: وتعتبر هذه النسبة مقياسا عن العائد الذي يحققه المساهمون من استثمار أموالهم بالمنظمة، وتعتبر من أهم نسب المرردودية وأكثرها تعبيرا، ويحسب بالعلاقة:

معدل العائد على حقوق الملكية = الأرباح الصافية / حقوق الملكية

- معدل العائد على الاستثمار: وتعتبر عن الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المنظمة، ويحسب بالعلاقة:

معدل العائد على حقوق الملكية = الأرباح الصافية / مجموع الاستثمارات

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المرردود الذي يحصل عليه المستثمر.

- معدل العائد على إجمالي الأصول: وتعتبر هذه النسبة مقياسا على قدرة المنظمة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات مباني أراضي... الخ، أي مدى قدرة الدينار المستثمر في الأصول على توليد الأرباح التشغيلية، وبالتالي فهي تعكس كفاءة الأنشطة التشغيلية والاستثمارية ويحسب بالعلاقة:

معدل العائد على إجمالي الأصول = الأرباح الصافية / إجمالي الأصول

2- معيار السيولة:

يعطي لنا هذا المعيار صورة عن مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المنظمة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المنظمة ، على سبيل المثال فمن ، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة¹:

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين ، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

وهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى منظمة الأعمال، فيعبر عن الإمكانية التي لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد ، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويلها إلى نقد قد يستغرق وقتا و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

3- معيار رأس المال (الرفع المالي): هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض ، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية ، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب ما يلي²:

- نسبة إجمالي الديون إلى الأصول:

$$\text{نسبة إجمالي الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي الديون (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

¹ مريم باي، أثر القيمة العادلة على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018/2017، ص 118

² وهي ليندة، دور الحكومة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة NCA روية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 63

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع ، وتصدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المنظمة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

- نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية:

$$\text{نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية} = \text{الخصوم المتداولة} / \text{حقوق المالكين}$$

- نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات:

$$\text{نسبة إجمالي الديون إلى الموجودات} = \text{إجمالي الديون} / \text{الموجودات}$$

4- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المنظمة في تشغيل وإدارتها بصفة يومية ، ومن هاته النسب مايلي:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \text{مصرفات الإدارة} / \text{صافي المبيعات}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \text{تكلفة المبيعات والتوزيع} / \text{صافي المبيعات}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

5- مؤشرات البيع : هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها¹:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \text{المبيعات المتحققة للسنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة} / \text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}$$

¹ منصف شرقي، تقييم الأداء الاقتصادي لفرع الصناعات الغذائية في الجزائر (دراسة حالة شعبة إنتاج الحليب ومشتقاته)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016/2017، ص 45

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات ، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المنظمة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{المبيعات للسنة الحالية}}{\text{المبيعات للسنة السابقة}}$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

رابعا: مؤشر رضا و ولاء العملاء للمنتجات

يعتبر رضا و ولاء العملاء من أهم المؤشرات تميزا عن باقي المؤشرات في قياس الأداء الاقتصادي حيث يعبر عن مدى نجاح المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق لتحقيق احتياجات و رغبات العملاء الآتية و المستقبلية، و نجاح المنظمة في هذا المسعى يعبر عن مدى اهتمامها بخلق منتج ذو جودة و قيمة في نظر العملاء، و يعبر مؤشر رضا و ولاء العملاء في:

- مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمنظمة.
- مدى التطور في الحصة السوقية مقارنة بباقي المنافسين.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

وتقيس هذه المؤشرات مدى فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المنظمات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة، وهنا نستطيع تحديد المؤشرات على سبيل المثال لا الحصر¹:

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين.
- قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها.

¹ أحمد فرغلي محمد حسن، دراسات مستقبلية في المحاسبة البيئية والموارد الطبيعية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة مصر، 1997، ص ص 68-69

- قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة.
 - قياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة.
 - قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج.
- إضافة إلى ذلك، هناك مؤشرات أخرى تتمثل في¹:
- قياس المنظمة لعدد الاتفاقات الجماعية التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين.
 - قياس عدد الإطارات من الفئة السنوية نسبة إلى مجموع الإطارات.
 - تخصيص ميزانية موجهة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية.
 - تخصيص ميزانية موجهة لتشجيع الاستثمارات الجوارية.
 - قياس عدد العمليات التي قامت بها المنظمة في مجال إدماج سكان مناطق تواجدها.
 - قياس عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها المنظمة.
 - قياس العمليات التي قامت بها المنظمة و التي تهدف إلى القضاء على كل أشكال المنافسة غير النزيهة.
- الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء البيئي: ²

- قياس المنظمة لصورتها البيئية و سمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارستها البيئية.
- قياس المنظمة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والمادفة إلى احترام البيئة.
- قياس المنظمة لانبعاثاتها المؤثرة سلبا على البيئة.
- قياس المنظمة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.
- قياس المنظمة لحجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.
- قياس المنظمة لحصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها.
- قياس المنظمة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.
- التقليل و الوقاية من الانبعاثات الملوثة والمضرة بالثروة البيئية مقارنة بالمناطق الاقتصادية.

¹ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمنظمة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 179

² نفس المصدر، ص 180

المطلب الثالث: طرق ووسائل تحسين الأداء المستدام

هناك عدة طرق ومدخلات لتحسين أداء منظمات الأعمال، وسيتم الإشارة إلى أهمها، والتي من الممكن اعتبارها الأحداث والأكثر استعمالاً في منظمات الأعمال الناجحة.

الفرع الأول: مدخل إعادة الهندسة

تعد إعادة الهندسة أو بما يسمى الهندسة الإدارية، أحد المدخلات الإدارية الحديثة التي تستعملها المنظمات لتحسين أدائها، حيث تعتبر نظرة جديدة للمنظمة وبشكل جذري في جميع أنشطتها واستراتيجياتها.

أولاً: تعريف إعادة الهندسة

- هناك تعريف عديدة لهذا المدخل وأغلب التعاريف تصب في مفهوم واحد، كان من أهم التعاريف الذي قدمه **Hammer** و **Chamy** على أن إعادة هندسة العمليات هدي "إعادة تفكير عميق، وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسين كبير وواسع في مقاييس الأداء المهمة مثل التكلفة، والسرعة، والجودة ومستوى الخدمة.¹

- وهي عبارة عن تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.² وعليه فإن إعادة الهندسة تقوم على عناصر أساسية تتمثل في³:

1- إعادة التفكير الأساسي: أي إعادة التفكير بصورة أساسية في الأسس الحالية المتبعة، وإعادة صياغة إستراتيجية المنظمة.

2- إعادة التصميم الجذري: إعادة تصميم بصورة جذرية للوضع القائم من خلال التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة جذرياً وذلك بابتكار تصاميم وأساليب جديدة من طلل تطبيق تكنولوجيا ومعلوماتية والتفكير الإبداعي.

3- تحقيق تحسينات هائلة: إن إعادة الهندسة تسعى لتحقيق مستويات فائقة من التحسين في معدلات الأداء وتحسين قيمة العملاء على أقل بنسبة 50 % ، كما ينبغي التركيز على التحسينات الكبيرة وليس الهامشية.

¹ سليم العقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التقنيات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص ص 128-129

² إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 38

³ العقون سليم، مرجع سبق ذكره، ص 129

4- التركيز على العمليات: أن تجرى إعادة الهندسة على العمليات وليس على المهام أو الوظائف أو الأفراد أو الهياكل.

ويمكن القول في الأخير أنّ إعادة الهندسة هي أسلوب إداري يقوم على إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات في الأداء من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانياً: خصائص إعادة الهندسة

يمكن تحديد خصائص أساسية لإعادة الهندسة تمثل فيما يلي¹:

- تركز إعادة الهندسة على العمليات وليس على الوظائف.
- تركز إعادة الهندسة على التغيير الجذري للوضع القائم.
- تتطلب إعادة الهندسة استخدام فريق عمل الذي يكون متعدد ومتداخل الاختصاصات مع إعطاء الصلاحيات الكافية وتسمح بمشاركة أوسع تكون ضرورية للحد من مقاومة التغيير من جهة أخرى.
- تتطلب إعادة الهندسة مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات؛
- تحقيق تحسينات هائلة في معدلات الأداء الهامة مثل التكلفة، الجودة، وسرعة إنجاز الأعمال

الفرع الثاني: مدخل المقارنة المرجعية

إن عملية المقارنة المرجعية **Benchmarking** أحد أدوات تحسين الأداء الحديثة، فهي تستعمل كأداة لقياس وتقييم أداء المنظمات من خلال المقارنة بالمنظمات المثيلة لها، ما يتيح معرفة الاختلالات ومعالجتها

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

- كما نجد **Cook** يعرف المقارنة المرجعية بأنها " أحد عمليات تحسين الأداء.²
- تعتبر عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات ومقارنتها مع المنافسين الأقوياء والمنظمات المعروفة والرائدة في الصناعة.³
- أيضاً تعرف عملية تحديد وتحليل وتبني وتكييف الممارسات التنظيمية مع أداء أكثر المنظمات نجاحاً في العالم لتحسين أداء المنظمة الخاصة بها.⁴
- وعليه يمكن القول أنّ المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لقياس الأداء ومقارنته مع أداء المنظمات المنافسة في السوق لغرض تحسين الأداء.

¹ نجم عبود نجم، " مدخل إلى إدارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 419

² العقون سليم، مرجع سبق ذكره، ص 130

³ Florent A. Meyer, **Pratiques de benchmarking : Le challenge partenarial**, Lextis éditions, Paris, 2013, p30

⁴ Jean Brilman, Jacques Hérard, «les meilleurs pratiques du management : dans le nouveau contexte économique », 6ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2006.P336

ثانيا : خطوات المقارنة المرجعية

لكي تؤدي المقارنة المرجعية بشكل فعال يتوجب إتباع المراحل التالية¹:

1- **مرحلة التخطيط**: يتم في هذه الخطوة تحديد الغرض من عمليات البحث وتحديدتها كما يتم تحديد المنظمات التي يتم على أساسها المقارنة ومن ثم تحديد واختيار طرق جمع البيانات وعليه يتم تحديد المؤشرات والمعايير الضرورية لنجاح عملية المقارنة.

2- **مرحلة التحليل**: يتم بعد عملية التخطيط تحديد فجوة الأداء بين المنظمة المعنية والمنظمات المقارنة حجمها وأسبابها، كما يتم في هذه الخطوة تحديد عتبة الأداء.

3- **مرحلة التكامل**: يتم تحديد ووضع الأهداف الوظيفية، وضمان قبول نتائج القياس.

4- **مرحلة التنفيذ**: حيث يتم وضع وتنفيذ خطط العمل والإجراءات، والشروع في إجراءات خاصة ومحددة وضمان تتبع التقدم المتحقق كما يتم في هذه المرحلة إعادة تحديد المعايير وإعادة إجراء المقارنة لتنفيذ الإجراءات.

5- **مرحلة النضج**: بعد تحصل المنظمة على أفضل النتائج لمعالجة فجوة الأداء من خلال تحديد منصب قيادي ملائم، وتحديد الأساليب المتكاملة، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة.

رابعا : أهمية المقارنة المرجعية: إن استخدام المقارنة المرجعية يؤدي لتحقيق جملة أهداف أهمها²:

- معرفة فجوة أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الأخرى.
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء.
- تكامل الممارسات في المنظمة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين ومعالجة نقاط الضعف .
- تقود إلى التحسين المتسارع وتزود المنظمة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي
- معرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف
- تساعد المنظمة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- تساعد المنظمة على الاستخدام الأفضل للموارد.
- تزود المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات الرائدة في المستقبل.

¹ العقون سليم، مرجع سبق ذكره، ص 131

² مريم السعيد بودودة، مراد رابح كواشي، " نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمنظمة: دراسة حالة منظمة الحزف الصحي بالميلية والمنظمة الجديدة للحزف الصحي بالغزوات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017، ص 241-242

خلاصة:

تهدف منظمات الأعمال منذ تأسيسها إلى تحقيق الربح والعائد الاقتصادي دونما أن تأخذ في الحسبان أي أهداف أخرى نتيجة اقتناعها بان نجاح أدائها الاقتصادي يعني استمرارها ودوامها في محيط يزداد تنافسا واتساعا من يوم إلى آخر، لكن نتيجة لظهور و بروز التأثيرات السلبية لهذا النجاح الاقتصادي سواء على المجتمع أو على البيئة ومواجهة الكثير من المنظمات للأمر الواقع كونها أصبحت تشكل أخطارا على الحياة والبيئة ، استدعى ذلك إلزامية ووجوب مراقبة نشاط هذه المنظمة عن طريق علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة وذلك بأن تدمج أهداف المجتمع (أهداف بيئية واجتماعية) بالموازاة مع أهدافها الاقتصادية ليكون أداؤها شاملا متوازنا ومستداما.

إضافة إلى ذلك يمكن أن نستخلص أن عملية تحسين الأداء المستدام هي عملية شمولية تكتسي أهمية بالغة وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، واتخاذ الإجراءات التصحيحية والعمل من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس والوسائل من اجل الوقوف على مختلف النقائص، وبالتالي معالجة كل الجوانب وذلك من أجل أن تتأقلم المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، والوفاء بمختلف التزاماتها بما في ذلك الالتزام نحو المجتمع والبيئة الطبيعية.

الفصل الثالث :

الذكاء الاقتصادي كوسيلة لتحسين

الأداء المستدام بمنظمات الأعمال

الجزائرية

تمهيد:

في ظل المعطيات والتحولات الاقتصادية الجديدة وجدت منظمات الأعمال الجزائرية نفسها مجبرة على القيام بقفزة نوعية لا سيما في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة، والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء المنظمات وفعاليتها وتحقيق استدامتها، والذي تعتبر المعلومة فيه مورد استراتيجي وبجدارة، فحتى يمكن للمنظمة أن تبتدع، تنتج وتسوق فهي بحاجة إلى معلومات أكيدة كاملة، وذات قيمة، لان الفرق بين منظمات الأعمال اليوم هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها، وقدرتها على تحليل الإشارات القادمة من محيط المنظمة.

كل هذا أدى إلى حتمية انتهاج الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال الحديثة كأسلوب، ومنهج عمل يتيح للمنظمة حالة التيقظ التام والمستمر واستشعار ما يجري حولها، إذ يعد الذكاء الاقتصادي ومن أهم واحداث الأنظمة التي تضمن للمنظمات تحسين أدائها وتحقيق الاستدامة، ونفس الشيء بالنسبة للحكومات والدول على اعتبار أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد الاقتصادية في وقتنا الراهن.

ومن أجل الوقوف على واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وكيفية مساهمته في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مجموعة المباحث التالية:

- المبحث الأول : تجارب بعض الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي
- المبحث الثاني : اهتمام الدولة الجزائرية بالذكاء الاقتصادي
- المبحث الثالث : متطلبات تفعيل نموذج الذكاء الاقتصادي في الجزائر
- المبحث الرابع : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال

المبحث الأول : تجارب بعض الدول الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي

من أجل تسليط الضوء على دور الذكاء الاقتصادي في دعم الاقتصاديات وكيفية مساهمته في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال و العمل على تحسين أداؤها واستدامتها سنحاول إلقاء نظرة على ممارسة الذكاء الاقتصادي حول العالم، و في هذا الصدد سوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى أهم النماذج العالمية الرائدة في مجال الذكاء الاقتصادي و من بينها: النظام الياباني، الأمريكي، و النظام الفرنسي.

المطلب الأول: التجربة الأمريكية في مجال الذكاء الاقتصادي

إن موجات المهاجرين من أوروبا، وخصوصا بعد ظهور الثورة الصناعية حملوا معهم خبراتهم ومهاراتهم وقاموا بتحويل التكنولوجيا والتقنيات من أوروبا إلى أمريكا في المجال الصناعي فكان هذا التحويل بصورة غير مباشرة أي عن طريق تيارات الهجرة الأمر الذي دفع بالتقنيين والمهندسين الأمريكيين للبحث عن طريقة لنقل وتحويل هذه التكنولوجيا من أوروبا إلى أمريكا وتحويل الصناعات الأجنبية الأوروبية إلى أمريكا، ولهذا السبب انشأ عام 1826 معهد فرانكلن FRANKLIN INSTITUTE في فيلادلفيا والذي اهتم بنقل واكتساب التكنولوجيا الأوروبية وتنسيق اليقظة التكنولوجية والعلمية، والنشر الواسع لمشاريع الابتكار في أمريكا، واهتم المعهد بالتكوين في هذا المجال وذلك بتقديم محاضرات ودروس، وتنظيم رحلات علمية وتكوينية وهذا ما يمكن اعتباره أول مظاهر منظومة الذكاء الاقتصادي الأمريكية التي ظهرت من خلال رغبة الأمريكان في التفوق الصناعي والتقني ولقد جاء معهد FRANKLIN INSTITUTE لتنسيق جهود جمع المعلومات التكنولوجية ونشرها على المؤسسات الأمريكية وقيادة الجهود في مجال التكوين الاستعمالي العلمي والتكنولوجي¹ ، والذكاء الاقتصادي في أمريكا له منظور جزئي من ناحية تنافسية المؤسسات الاقتصادية فيما بينها، لهذا فقد استعمل مصطلح الذكاء التنافسي حيث تولي المؤسسات الأمريكية أهمية لاستراتيجيات المؤسسات المنافسة و كيفية التصدي لها ومواجهتها، وهذا ما يظهر جليا في كتابات MICHAEL PORTER حيث تطرق سنة 1980 في كتابه إستراتيجية التنافس إلى إنشاء نظام استعلامات حول المنافسين واستعمال المعلومات لمعرفة المنافسين.

وفي هذا السياق، فقد مورس الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة عمليا في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث بذلت المؤسسات الأمريكية جهودا معتبرة في هذا المجال، مدفوعة بالأهمية الكبرى لسوقها الداخلية، دون الاهتمام بالخارج، ونتيجة اشتداد ضغوط العولمة مطلع تسعينيات القرن المنصرم، أطلقت الحكومة إستراتيجية هجومية لدعم مؤسساتها الاقتصادية في مواجهة المنافسة العدائية القادمة أساسا من الدول الصناعية المتقدمة والناشئة على حد سواء، عبر تسخير قدراتها الاستعلامية، ومنها شبكة Echelon² ، والذي تم إنشاؤه

¹ علمي لزهري، مرجع سبق ذكره، ص 220

² منصف مقاويب، مرجع سبق ذكره، ص 132

سنة 1947 في إطار الاتفاق الأمني بين الولايات المتحدة وبريطانيا والتحققت به كل من استراليا ، كندا ونيوزيلندا وكان هذا للتحسس على الاتحاد السوفياتي أثناء الحرب الباردة، هو نظام للتنصت على المكالمات، البرقيات والبريد الالكتروني، وكل دولة عضو فيه تتكفل بمنطقة جغرافية، ولكن هذا النظام تحت سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية نظرا للإمكانيات الضخمة التي تساهم بها أمريكا في هذا النظام وكل المعلومات التي تجمع بهذا النظام يتم تحليلها في أمريكا وخاصة في NSA، وقد تم توجيه هذا النظام للتنصت على المعلومات الاقتصادية والصناعية، كما زادت مساهمة وزارة الدفاع الأمريكية منذ عام 2003 في تطوير هندسة أنظمة المعلومات الإستراتيجية ونشرها في القطاع الاقتصادي.

وبعد نهاية الحرب الباردة بحثت الولايات المتحدة الأمريكية عن تعزيز هيمنتها واستمرارها من الناحية الاقتصادية على العالم، حيث وجه الرئيس الأمريكي BILL CLINTON عمل الوكالة المركزية للذكاء (CIA) في سنة 1993 نحو الاستعلام في المجال الاقتصادي، عن طريق إنشاء المجلس الوطني الاقتصادي (NEC)، الذي أسندت له مهمة تنسيق السياسات الاقتصادية الداخلية، ويضم المجلس إلى جانب هيكله المتعددة، مختصين في كل قطاعات النشاط الاقتصادي، وقد اهتمت الولايات المتحدة كثيرا بالابتكار والتحديث في المجالات التي تهم المؤسسات.¹

وفي نفس الإطار، أنشأت (CIA) في سنة 1999 صندوقا للاستثمار يسمى ب (In-Q-Tel) حيث عن طريق هذا الصندوق تزود كل من (CIA) ومختلف مصالح الاستعلام الأمريكية المؤسسات الاقتصادية بما تحتاجه من معلومات، وذلك مهما كان مجال نشاطها، فالصندوق يعمل بالتنسيق مع كل الفاعلين الأمريكيين في مختلف المجالات كالمستثمرين والباحثين وغيرهم، كما يستثمر هذا الصندوق في المؤسسات الناشئة والمهتمة بالمجالات الجديدة والواعدة من النشاط، فهو يهدف من خلال كل هذا إلى تحويل التكنولوجيا ذات الاستخدام المدني للمؤسسات الأمريكية وذلك للحفاظ على الأمن الوطني للوم أ وينصب اهتمامها أساسا على التكنولوجيات المستقبلية خاصة في مجال الفضاء وصناعة المركبات الفضائية، المجال الصيدلاني وكذا الإعلام الآلي إلى جانب مجالات حيوية أخرى.²

وقد تعمق هذا التوجه أكثر بإقرار قانون carousel والذي صادق عليه الكونغرس في 18 ماي 2000، الذي فوض لأعوان الإدارة الأمريكية القيام بالتحقيق مع الشركات الأجنبية المتورطة، ومعاقبها إذا لزم الأمر، بفرض غرامات تجارية أو جمركية أو تعليق المساعدات العامة.

¹ رماضية عبد العزيز، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 169

² سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 223

إن إستراتيجية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة وإن كانت هجومية بامتياز، فهي كذلك دفاعية من خلال منع تسرب المعلومات للدول أو المؤسسات الأجنبية، حيث تدعمت هذه الرؤية عن طريق إصدار قانون Cohen سنة 1996، المتعلق بالاستعلام والجوسسة الاقتصادية، والذي يرمي للمحافظة على "أسرار الأعمال" سواء كانت إستراتيجية أم لا، وتمس هذه الحماية جميع أنواع المعلومات سواء كانت مالية، اقتصادية، تجارية أو صناعية.¹

ويرتكز الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة على دعم التأثير وعمل جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل وفي الخارج من خلال المعطيات التكنولوجية والتجارية المستوفاة من طرف الوكالات الفيدرالية التي تخدم التكتلات والتحالفات والتوافق الجماعي لغاية الأعمال والتجارة، فالذكاء الاقتصادي الأمريكي يركز على المنطلق اللبرالي ويتوفر على سوق محترف خاص بالمعلومة لفائدة المنظمة لضمان خدمة التأثير والنفوذ وهذا النشاط يسهله وجود وكالات ضخمة لإنتاج ونشر المعلومة التقنية والتجارية ومن بينها بعض الدواوين الحكومية المكلفة بالنشر الرسمي ومكتبة الكونغرس وكتابة الدفاع و وكالة NASA والوكالة المكلفة بالبيئة والمنظمة الوطنية للعلوم والإدارة المكلفة بالتجارة، كما أن المنظمات الأمريكية تمتلك بنوك ضخمة توفر معطيات تديرها بالإضافة إلى مهنين مختصين في المعلومات وأشار تقرير MARTRE بان الذكاء الاقتصادي في أمريكا يركز على قدرة المنظمات الكبرى على إدارة الشبكات العالمية للمعلومات مع تواجد سوق مختص للمهنيين في ذكاء الأعمال والضغط الجماعي (lobbying) بالإضافة إلى مجموعة من الوكالات الفيدرالية التي تنتج المعلومة التقني التجارية².

يرتكز نظام الذكاء الاقتصادي الأمريكي على العناصر التالية³:

- وجود نظام فعال للاستعلام، يعمل على تحسين تدفق المعلومات وانسيابها على كافة المستويات الحكومية والاقتصادية، عمادة شبكة المعلومات المركزية (NCW) التي توفر كم هائل من المعلومات المنظمة والمفهرسة، وتتيح الاشتراك للمؤسسات الاقتصادية، خاصة العاملة منها في القطاعات الإستراتيجية .
- وجود إستراتيجية للضغط والتأثير على مختلف الحكومات، التكتلات الإقليمية، والمنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وغيرها، وتمتد أنشطة الضغط والتأثير أحيانا إلى بعض المؤسسات المنافسة، عبر رفع عتبة المعايير التقنية المرتبطة بالمنتجات.

¹ سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 229

² حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي " فهمه وإنشأؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 117

³ منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي وأنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011، ص 133

- وجود منظومة قانونية متكاملة تحافظ على المصالح والمؤسسات الأمريكية من المنافسة الخارجية غير المشروعة، عبر حماية الملكية الفكرية ومكافحة الجوسسة والحيلولة دون تسرب الإرث العلمي والتكنولوجي الوطني.

- وجود جهاز للوقاية من استحواذ الاستثمارات الأجنبية على الشركات الأمريكية يستند عمله على القانون الأمريكي الذي يمنع صراحة تغلغل المستثمرين الأجانب في القطاعات الإستراتيجية، كالبنية التحتية، والطيران والفضاء، والطاقة، حيث تتولى لجنة الاستثمار الأجنبي (CFI) برئاسة وزير الخزانة دراسة المشاريع المذكورة، لتحديد مدى تهديدها للأمن القومي.

فمنظومة الذكاء الاقتصادي الأمريكي تتمحور حول البيت الأبيض ومجلس الأمن الوطني وهي إستراتيجية وطنية تهتم بجميع المجالات التي تنظر إليها أمريكا على أنها إستراتيجية وحيوية، حيث تم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب (war room) خاصة بكل سوق، يتم تجميع المعلومات المفيدة، وتوزيعها على المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص على حد سواء.¹

كما نجد أن شركات الذكاء الاقتصادي بحجمها الكبير، وتتواجد في كافة أنحاء العالم، وتستخدم طاقات بشرية و مادية كبيرة، حيث نلاحظ وجود وكالات خاصة للذكاء الاقتصادي مثل شركة company full and inc وهي مؤسسة رائدة تقدم الخدمات المتعلقة بالخبرات، البحوث والدراسات، التحليل، الاستشارات، التكوين، فمنذ سنة 1979 قدمت خدمات لأكثر من 250 شركة في أمريكا، كذلك نجد شركة competitive intelligence inc وهي مؤسسة تهتم بالاستعلامات الصناعية عن المنافسين ومقرها فلوريدا ومؤسسة strategic intelligence Professional and ccompetitive وهي منذ سنة 2010 تسمى بهذا الاسم وهي تهتم بتحسين مسار اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة الشاملة للمؤسسة باستعمال أدوات الذكاء الاقتصادي.

ومن أشهر الشركات على الإطلاق، وكالة kroll international التي تعد الأهم عالميا في مجال الذكاء الاقتصادي، حيث تعمل على إجراء الاستعلامات والتحقيقات وتحليل المخاطر الاقتصادية والتجارية وتقديم خدمات الحماية التقنية، والدعم القانوني للمؤسسات الأمريكية، وقد أحصت سنة 2007 حوالي 7000 عامل موزعين على 70 مكتبا في جميع أنحاء العالم، وبرقم أعمال يقارب 10 مليار دولار.²

ويمكن اعتبار النظام الأمريكي للذكاء الاقتصادي يتعلق تحديدا بالإستراتيجية التنافسية للشركة، ويعكسه الطابع الأكثر تفتتا كما يتميز بحرية المبادرة لما له من هيئات مختصة به والداعمة له، وإلى جانب ذلك، المهنيين والوكالات الفيدرالية والمجموعات الكبرى، وهذا ما أثبتته martre في تقريره، حيث اعتبر أن النموذج الأمريكي

¹ تفرقت زليخة، مرجع سبق ذكره، ص 132

² منصف مقاوب، مرجع سبق ذكره، ص 161

للذكاء الاقتصادي هو نموذج اقل تمركزا وأكثر حرية مقارنة باليابان، إذ أن المؤسسات الأمريكية الكبرى خلقت لنفسها ومنذ أواخر الخمسينيات أقساما داخلية للتنافسية الذكية المعتمدة على إمكانيات بشرية ومادية هائلة.¹

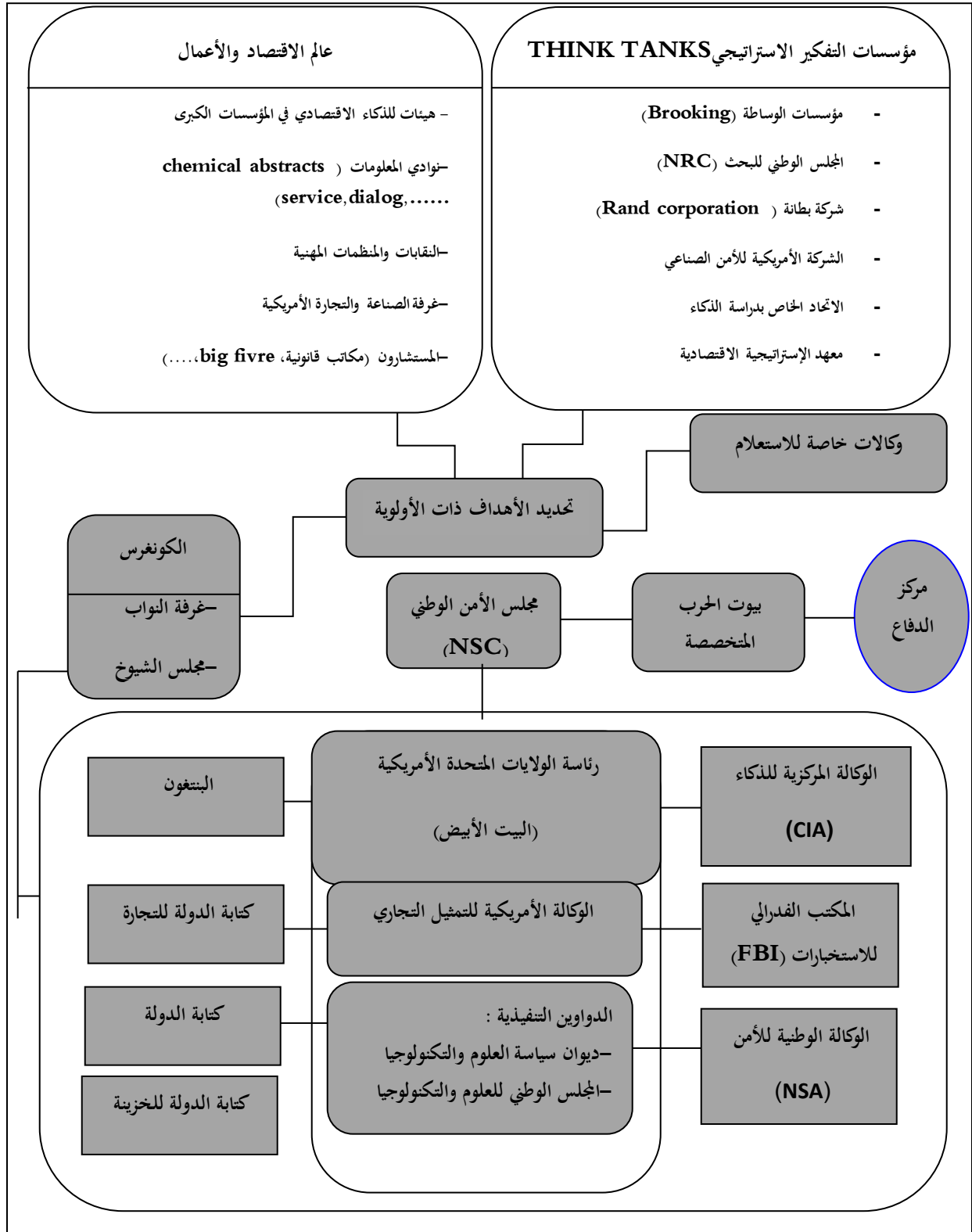
إن الهدف الأساسي لعملية الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل في دعم التأثير و جماعات الضغط لتحقيق أهداف المصلحة العامة في الداخل والخارج، جميع الهيئات والمؤسسات في إعداد الإستراتيجية الوطنية ذات الأولوية للبلد والتخطيط لتنفيذها كما تشترك وضمن هذا الإطار تندرج أهداف فرعية منها²:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات ذات القيمة الاقتصادية والإستراتيجية للجميع.
- دعم وتحسين التلاحم الوطني.
- تقليص تبديد الموارد بغرض التحكم في تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة التفكير في حماية الشبكة الوطنية للمعلومات.

¹ مغمولي نسرين ، مرجع سبق ذكره، ص 168

² تفرقت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 132

الشكل رقم (3-1): النموذج الأمريكي للذكاء الاقتصادي



المصدر: سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص235

المطلب الثاني : التجربة اليابانية للذكاء الاقتصادي

يعود مصطلح الذكاء الاقتصادي إلى البيئة اليابانية، ووضع نظام له تدريجيا منذ عهد الميحي meiji و الذي دام من 1868 إلى 1912، حيث توجهت القوة المدنية اليابانية (كافة القدرات المادية والبشرية) نحو التنمية الاقتصادية الشاملة، مؤدية بذلك إلى بروز تنظيم إداري أصلي ومحكم، سمح بجمع كافة المعلومات ذات الطبيعة الاقتصادية، الصناعية والتكنولوجية¹، و قد اعتبرت اليابان البلد الأول الذي صنع من المعلومة قوة ووسيلة تنافسية، واهتم بها قبل الجميع، وهذا ما أثبتته pierre fayard و jean bernard حينما قالوا بان اليابان هي "أرخبيل من مجتمع المعرفة"²، وهذا من خلال جعل المعلومات وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية، حيث تعد اليابان أول بلد اتخذ المعلومة العامل الرئيسي للتنمية، واعتبرها موردا جماعيا قبل أن تكون فرديا.

إن قوة النظام الياباني للذكاء الاقتصادي تكمن في التناغم الموجود بين نشاط الدولة والمؤسسات الصناعية المنظمة ضمن مجموعات كبيرة يطلق عليها اسم KEREITSU (مجموعات كبيرة من المؤسسات وفق تنظيم نموذج العائلة اليابانية، وهي تعني باللغة اليابانية الأصول والفروع)، تقوم بتقاسم وتشارك المعلومات المتحصل عليها، ووجود شبكة صلبة من العلاقات الشخصية السلمية والخصال التي يتميز بها المجتمع الياباني بصفة خاصة ساهم في اكتساب الرجل الياباني ومن خلاله اليابان ككل مقدرة كبيرة على التأقلم والتكيف، وهو ما لم ينع منظومة الذكاء الاقتصادي اليابانية من التأثير بمجموعة القيم الفلسفية للمجتمعات الغربية.³

وتكمن قوة الذكاء الاقتصادي في اليابان في اهتمام الجميع بدورة المعلومة من المرؤوس إلى المسؤول مع التركيز على المعلومة الجيدة والصحيحة إلى المخاطب بالإضافة إلى التعاون والمشاورات بين الحكومة والمنظمات والجامعات والمواطن لتقوية قدرة الوصول واستخدام المعلومات والمعارف مما يفسر حرص اليابان على الحضور في المعارض التجارية والاجتماعات والبعثات، كما يستثمر اليابانيون الكثير من الوقت لمعالجة المعطيات من حيث النوعية والكمية حول الأسواق العالمية ويعتبرون بأن المعلومة سلاح استراتيجي، حيث تستثمر المنظمات اليابانية 1.7% من رقم أعمالها في مجال الذكاء الاقتصادي ويخصص المستخدمون 5% من وقتهم للمعالجة ونشر المعلومة التي تم جمعها، وقد قدرت استثمارات الحكومة اليابانية في مجال البحث ومعالجة المعلومة من 4 إلى 6 مليار دولار سنويا بينما يخصص من 10 إلى 15% من ميزانية البحث والتطوير لاقتناء المعلومة العلمية والتقنية مما يجعل المنظمات اليابانية تعتمد على الجامعات اليابانية لإمدادها بهذا الصنف من المعلومة.⁴

¹ Henri MARTRE , op cit , p 33

² DE CHAUNAC Aymar, **Le système d'intelligence économique japonais**, Dossier ANAJ IHEDN, Comité Défense Économique Section Intelligence Économique, N°1, Le Japon, Mars 2011, p 01

³ رماضنية عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 180

⁴ حميدوش احمد، مرجع سبق ذكره، ص 126

كان النظام الاقتصادي الياباني يركز على التقليد من خلال نظام يهدف إلى الإبداع وغزو الأسواق الخارجية حيث كانت المنتجات اليابانية قبل الثمانينات الناجمة عن التكنولوجيا أصلية تقدر ب 5% فقط و 95% من المنتجات الأخرى ناتجة عن تكنولوجيا وأفكار قادمة من الخارج أو مشتقة ومطورة من تكنولوجيات مستوردة من الخارج وأصبح اليابان بين سنة 1951 إلى 1984 لا يستورد سوى 10% من التكنولوجيا أي أن المنتجات اليابانية الناجمة عن تكنولوجيا أصلية أصبحت تقدر ب 90% وهذا التطور راجع لأهمية التي توليها الحكومة للمعلومات والتي تعتبرها ضرورية في الإبداع والتطور الاقتصادي والعلمي والتقني ووضعت ميكانيزمات لضمان جمع ومعالجة ونشر المعلومة حيث أصبحت 92% من المؤسسات اليابانية تمارس المراقبة على براءات الاختراع إلى أن أصبح اليابان في المرتبة الثانية في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية.¹

ففي سنة 1990 كلفت شركة شركة ميتسوبيشي 30 فرد لمراقبة براءات الاختراع و50 فردا آخر لمتابعة التكنولوجيا فقط وهذا ما يعكس مدى اهتمام باليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية واعتبارها عنصر أساسي لنظام الذكاء الاقتصادي الياباني الذي لا يترك براءة اختراع أو طلب براءة اختراع بدون دراسة.²

يتركز الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في اليابان حول التعاون المثالي بين المؤسسات العامة والخاصة، وعلى المشاورات والتوافقات المهمة ما بين المؤسسات اليابانية، فنظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركز على الوكالات الحكومية، وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI)، منظمة التجارة اليابانية (JETRO)، البنوك، وكالات الإشهار والصناعات الكبرى، حيث تعد المعلومة في اليابان مركزية ومنشورة، وهذا ما أثبتته الجريدة اليابانية (نحون كيازي) تحت شعار المساهمة في تدعيم الاقتصاد الياباني عن طريق المعلومة الاقتصادية الصناعية والمالية، فمعرفة المؤسسات الاقتصادية لخصومها بالعموم، وكذا معرفة ذاتها مؤسسات صعبة القهر تنافسيا.³

فوزارة التجارة الدولية والصناعة تقوم بجمع المعلومات العالمية، ومن ثم معالجتها بطريقة تساعد المؤسسات، وبالتالي البلاد ككل للتوقع حول الأسواق، وتوجيهها عن طريق المعلومات المنبثقة من منظمة التجارة الخارجية اليابانية، من خلال استقبال المعلومات والاستيراد التكنولوجي لليابان، كما أن هناك منظمة أخرى متمثلة في المركز العلمي والتكنولوجي للمعلومات باليابان (JICST) التي تقوم بجمع واستغلال المعلومة العلمية والتقنية العالمية لتطوير العلوم والتكنولوجيا باليابان، وفي هذا الصدد، فان للدولة دور أساسي في جهاز المعلومات الياباني من

¹ علمي لزهر، مرجع سبق ذكره، ص 233

² ZARTARIAN VAHE ET HUNT CHARLES, LE RENSEIGNEMENT STRATEGIQUE AU SERVICE DE VOTRE ENTREPRISE : L'INFORMATIONS POUR GAGNER: EDITION FIRST, PARIS, 1990, P227

³ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 161

خلال القيام بتنشيطه، حيث أرست الحكومة اليابانية مشروع شبكة المعلومات، قصد ربط الباحثين ومهندسي المخابر العمومية والخاصة في جميع نقاط البلاد.¹

ويتمثل الواقع المعاش في اليابان في رغبة الدولة في أن يعمل الأفراد بمستوى تبادل المعلومات المحسد في نظامين مختلفين²:

- هون (HONNE): وتعني باليابانية المعلومة الحقيقية الإستراتيجية.
- تاتيناى (TATINAE): تعني المعلومة المتصلة بالجميع سواء كانوا متحالفين أو غير متحالفين (حلفاء أو متنافسين).

ويرى HENRY MARTRE في تقريره أن النموذج الياباني يقوم على اعتبار الذكاء الاقتصادي كرياضة جماعية على الطريقة اليابانية مما يجعل هذا النموذج قدوة لغيرها، كما يتميز هذا النموذج بالخصائص والمخاور التالية والموضحة أيضا في الجدول التالي :

وينقسم نظام الذكاء الاقتصادي تقليديا إلى قسمين من الممارسات وهي³:

- جانب هجومي: وتستعمل اليابان إستراتيجية هجومية، تهدف من خلالها إلى الحصول على المعلومات التي تخص المنافسين، وتزود الدولة مسيري المؤسسات اليابانية بالمعلومات التي تساعدهم على تحقيق ميزات تنافسية في الأسواق العالمية.
- جانب دفاعي : يعتبر توجه اليابان لتكنولوجيات المستقبل وإتباعها لإستراتيجية أساسها البحث والتطوير، جعلها تعمل أساسا على حماية المعلومات ومبتكراتها عن طريق براءات الاختراع كما ذكرنا سابقا، حيث في سنة 2006 تم تسجيل ثلث براءات الاختراع مودعة عالميا يابانية، إذ بلغ من بين 72700 براءة اختراع مودعة لدى دواوين حماية براءات الاختراع في العالم 21700 منها يابانية، أي بنسبة 29.9%⁴.

إن نظام الذكاء الاقتصادي الياباني يركز أساسا على الثلاثي: "الدولة، المؤسسات، والمواطنين"، ويتحقق من خلال الانفتاح والتعاقد بين مختلف الجهات، كما أن النظام الياباني قائم على المعرفة والعلم، مما جعل قضايا

¹ WANG Clement, **organizational competence analysis : Experience of a Japanese multinational**, competitive, intelligence Review, volume 12 issue 3, 3 rd quarter 2001, p13

² LAINÉE François, **la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme**, Edition Eyrolles, Paris, 1991, p 169

³ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 16
⁴ سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 272

لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد هي التي تخلق القيمة التي تتبنى سياسة متكاملة لإيفاد المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب،¹ كما يحظى عنصر الثقافة بأهمية كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يفسر نجاح اليابان التي تميل إلى الثقافة الجماعية.

وما يمكن استنتاجه من خلال النموذج الموضح أعلاه أن النظام الياباني يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية، وعالم الأعمال الذي ساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير THINK TANKS المساهمة في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية.

كما أن نجاح الاقتصاد الياباني ناجم عن التعاضد بين استراتيجيات صناعية وتجارية لا يمكن فصلها عن الاستخدام الهجومي للمعلومات، هذا التعدد المتبع بين المؤسسات التجارية والحكومات، والجامعات والمؤسسات العامة أعطى انطبعا معقدا في سبب التنوع والعدد الكبير من المؤسسات المعنية، وهنا تكمن قوة الهندسة الإستراتيجية للمعلومات اليابانية المتميزة ب²:

- سوق محلية وعالمية شاملة.
- نفاذ تجاري تكييف اختراق الشوق لنمط الحياة الاقتصادية لكل بلد.
- إستراتيجية طويلة المدى للتحكم في التدفقات الكبيرة من الذكاء الاقتصادي.
- نهج محتمل للإدارة المتكاملة للتجمعات الصناعية.
- سياسة الاتصال الانتقائي للمعلومات.

المطلب الثالث: التجربة الفرنسية في مجال الذكاء الاقتصادي

ظهر نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا في سبتمبر 1992 ، وذلك مع مجموعة عمل مرؤوسة من قبل henry martre، والذي اجتمع في إطار المخطط الحادي عشر من اجل تأسيس التقرير الذي نشر سنة 1994، وذلك تحت عنوان "الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المؤسسات"، هذا التقرير سلط الضوء على الجهاز الفرنسي للذكاء الاقتصادي خاصة فيما يخص نقص التنافس بين نشاطات المؤسسات والسياسة الوطنية الحقيقية، والذي يوصي إلى كل مؤسسة على أي مستوى إشراك جهاز الذكاء الاقتصادي المنظم في بلادها، تحت حجة أن الجهاز الوطني لا يمكنه العمل دون أن تتبنى المؤسسات هذا السلوك، ولا يمكن الوصول لذلك إلا بفعل المساهمة الفعلية للأشخاص بأنفسهم واهتمامهم بروح الاطلاع والاستخبار، ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التطبيقات والاستراتيجيات لاستعمال المعلومات المفيدة، المطورة في قلب البلد وفي مختلف مستوياته التنظيمية، حيث تتعلق

¹ Henry martre, **op cit**, p 36

²IDEM

الفصل الثالث : الذكاء الاقتصادي كوسيلة لتحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال الجزائرية

هذه المعلومات بالدولة والحكومة والصناعة والمؤسسات والتعليم، وحتى الشعب وأي مختلف المجالات الحساسة¹، ويهدف هذا التقرير إلى محاولة الإجابة على النقاط التالية²:

- تقييم أهمية استعمال المعلومة من منطلق دفاعي وهجومي في ظل الرهانات المنافسة الدولية.
- استيعاب وظيفة اليقظة والذكاء الاقتصادي-معرفة وفهما- في النشاط اليومي للمؤسسات.
- تعيين المقاييس البنائية والمرافقة للمستوى الوطني، أي دعم حيوية شبكات العلاقات ودرجة التركيز بين المؤسسات، التكتلات الإقليمية والإدارية في مجال الذكاء الاقتصادي.

يتضمن نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي نظامين فرعيين متكاملين، أحدهما نظام حكومي والآخر نظام المؤسسات الكبرى لتوطيد توقع هذه المؤسسات في السوق العالمية، كما يتميز هذا النظام بوجود دور مركزي وقوي للحكومة في ميدان تشكيل تحصيل المعلومات إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى، من خلال الجهود التي تقوم بها لاستدراك التأخر في الميدان، والدليل على ذلك موضح ف النقطتين التاليتين³:

- إنشاء المجلس الأعلى للمعلومة العلمية والتقنية، والذي يمثل دوره في السهر على نطاق الهيئات العمومية المنتجة والباثة للمعلومات العلمية والتقنية، كمنتجع لتطور صناعات المعلومات في فرنسا وفي العالم الخارجي.

- إنشاء عدة منظمات أخرى من خلال هذا الصدد على المستوى الوطني والجهوي، مما لوحظ إسهامهم بتجميع، معالجة ونشر المعلومات بالقرب من المؤسسات، كما شاركت أيضا في الجهاز الوطني للذكاء الاقتصادي، ومن بين هذه المنظمات: المعهد الوطني للمعلومة العلمية والتقنية (INIST)، الوكالات الجهوية للمعلومة العلمية والتقنية (ARIST)، وكالة بث المعلومة التكنولوجية (ADIT)، مديرية حراسة الأقاليم وزارة الداخلية (ADST)، المديرية العامة للأمن الخارجي (وزارة الدفاع) (DGSE)، شبكة المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات (RESIS)، الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE).

وفي ضمن هذا الاطار تم مضاعفة الجهود في مجال تطوير الذكاء الاقتصادي وعمليات البحث والتطوير على المستوى الإقليمي (الجماعات المحلية) والقطاع الخاص، تم ذلك بإنشاء وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) وهي مؤسسة عمومية كما تم استحداث شركة خاصة تسمى الشركة الأوروبية للذكاء الاستراتيجي (CEIS) والتي تقدم خدماتها لمؤسسات صناعية فرنسية وأوروبية، كما ألح تقرير MARTRE على دعم تعليم

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 168

²HULBER Jean, *investissement direct français en chine*, Revue française de gestion, n° 139, Juillet-Aout 2002, P 65

³ NIANG Thiendou, *op cit*, P08

الذكاء الاقتصادي مما أتاح الفرصة لبعض المدارس العليا للتجارة بفرنسا لتقديم دروس في الذكاء الاقتصادي على غرار مجموعة الدراسات التجارية العليا (HEC)¹.

ومما يلفت النظر هو تبني فكرة دعم الذكاء الاقتصادي إقليميا بضمان تدخل أحسن للجماعات المحلية (الدوائر الإدارية والبلديات) وذلك لصالح المؤسسات الكبيرة والصغيرة التي تنشط في هذه الأقاليم، والهدف المتوخى من ذلك هو تحويل مهارات مؤسسات الذكاء الاقتصادي في هذه المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العوائق لتحسين الإنتاج ودعم التنافسية والتصدير.²

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة المبذولة من طرف حكومة فرنسا الا أنها تعتبر متأخرة بسنوات عديدة مقارنة مع منافسيها الأوروبيين والأمريكيين في مجال الذكاء الاقتصادي، بالرغم أنها تعد من بين الأوائل في إنتاج المعلومات العالمية التكنولوجية، التجارية والاقتصادية، فهي تحتل المرتبة السادسة عشر من بين المستعملين وهي في حالة تفاوت مع الولايات المتحدة الأمريكية في إطار الابتكارات كقطاعات الإلكترونيك والإعلام، هذا ناهيك عن الوعي الكبير للحكام لأعلى مستوى لأبعاد المعلومة والتكوين في الميدان، فهناك عدة تكوينات تأهيلية (شهادات الدراسات التطبيقية/ ماستر وأيضا دكتوراه) في السهر والذكاء الاقتصادي تم الاعتناء بها وتطويرها في الجامعة وفي اكبر المدارس الفرنسية، وغالبا ما يتم إدماج السهر بمثابة مقاييس في برامج التكوين والتعليم الكلاسيكي.³

ولا يزال نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي يعتمد إلى حد كبير على المبادرات العامة، وهو ما توضحه اقتراحات تقرير MARTRE لممارسة فرنسية في هذا المجال والتي تركز على عدة محاور لتوجه استراتيجي والمتمثلة في⁴:

- انتشار ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
- تحسين تدفق المعلومات بين القطاع العام والخاص.
- تطوير قواعد البيانات على أساس احتياجات المستخدمين.

¹ هجيرة شيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2016/2017، ص 274

² بوريش أحد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان، الجزائر، 2018/2019، ص 263

³ DJELFAT Abdelkader, *gouvernance locale et économie de la connaissance au Maghreb*, actes de conférence Maghtech 2004, éditeur Dar el Adib, Oran, P 478

⁴ مغمولي مسرين، مرجع سبق ذكره، ص 171

- حشد عالم التربية والتدريب الشخصي.

- إنشاء وكالات إقليمية للمعلومات العلمية والتقنية.

- وضع آليات علمية للتعاون.

وعلى الرغم من الدور القوي للحكومة الفرنسية في ميدان الذكاء الاقتصادي وتدخل السلوكيات العمومية

إلا أن النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي يبقى رهين عائقين رئيسيين متمثلين فيما يلي¹:

- عائق دستوري: بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية - الوزير الأول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي، كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى في إبراز الإرادة في التغيير.

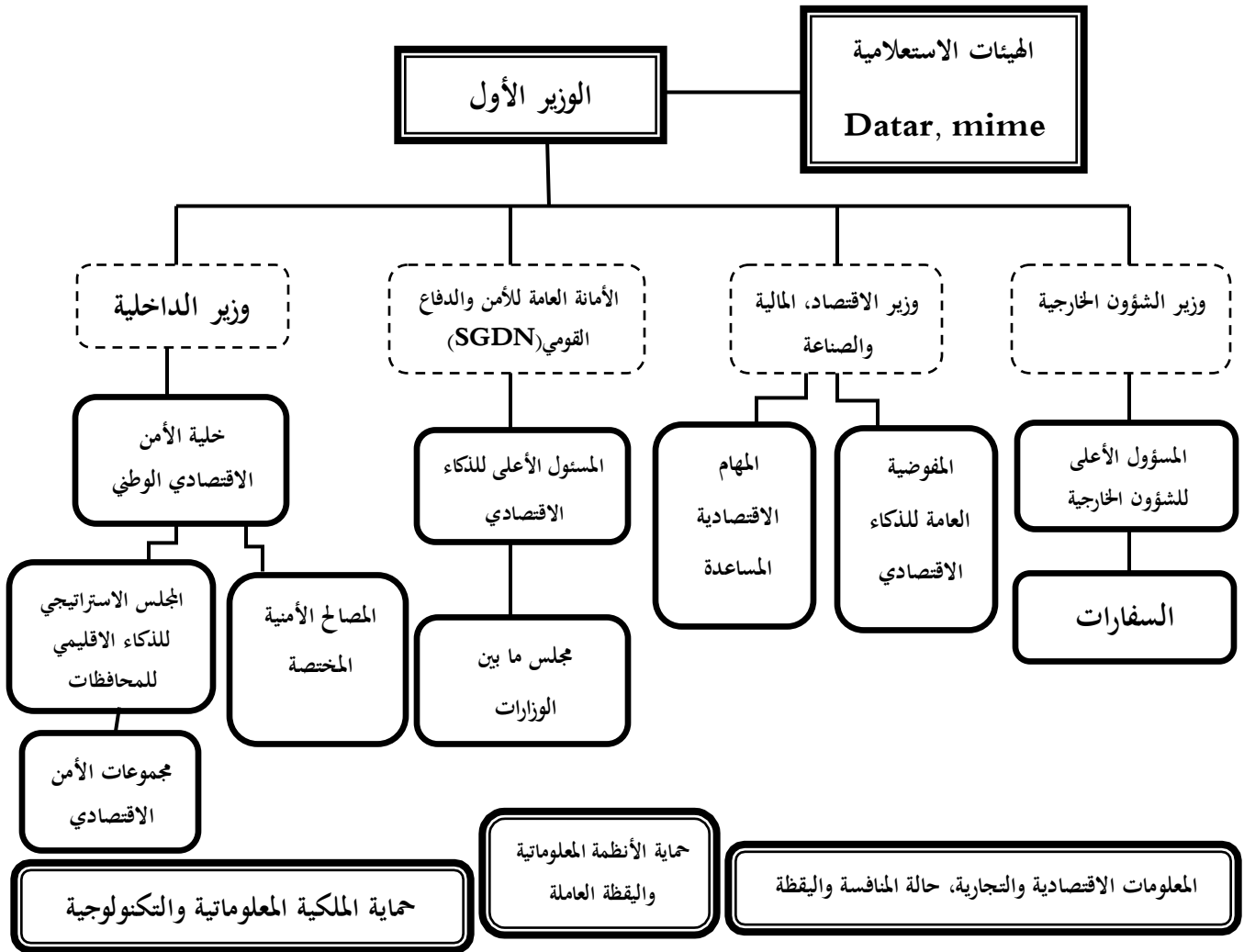
- عائق ثقافي: نتج عن ظواهر الانتماء الحزبي والمرجعيات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والتحفيز عليها، كما أن ثقافة الشهادات الممنوحة من مختلف المدارس العليا والجامعات في فرنسا تركز نوعا من عدم التجانس في الثقافات الإدارية وبالتالي ضعف الثقافة المشتركة والرغبة في التحديث والتطوير، ضف إلى ذلك عدم قدرة ما يسمى بالهيئات Fondations على جلب الذكاء البشري الخارجي واستخدامه في إقامة آليات الذكاء الاقتصادي والاستفادة منه على نحو ما هو جاري العمل به في مؤسسات وهيئات التفكير في الولايات المتحدة واليابان.

لإصلاح نظام الذكاء الاقتصادي الفرنسي انطلقا من سنة 1995 عند نشر تقرير bernard

carayon، ومن بعدها تقرير النائب henry martre، واقترح carayon نظام الذكاء الاقتصادي وفقا للخصوصيات الفرنسية حيث أن النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي يعتمد مؤسستين هامتين وهما: الأمانة العامة للتنسيق بين الوزارات (SGCI) والأمانة العامة للدفاع القومي (SGDN) وكلاهما تحت سلطة الوزير الأول، كما زودت الأمانة العامة للدفاع القومي سنة 2003، بمسؤول أعلى للذكاء الاقتصادي، وهو Alain juillet، والنموذج الموالي من اجل التوضيح أكثر:

¹ هجيرة شيخ، مرجع سبق ذكره، ص 272

الشكل رقم (3-3): النموذج الفرنسي للذكاء الاقتصادي



المصدر: بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018/2019، ص

من النماذج التي تم التعرض لها سابقا يمكن لنا أن نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يمارس على الصعيد العالمي، فهو يعتبر ممارسة منسقة ومشاركة بين مختلف أجهزة الدولة، بحيث تتدخل بنسب هامة في هذه العملية كل من الجامعات المحلية والدولية، ومراكز الدراسات والتفكير، وكذا هيئات عالم الأعمال بهدف ضمان دمج المعلومات والمعارف ضمن سلسلة خلق القيمة المضافة، كما أن الأعراف الاقتصادية تتضمن بشكل مستمر وتنسق أنشطتها في الدول كالدولة الفرنسية واليابانية وتمارس مبدأ التبادلية بغرض تبادل المعلومة الإستراتيجية.

ويلاحظ أن في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية أن هناك ترابط المناهج (نظام الذكاء الاقتصادي للمؤسسة و جهاز الذكاء الاقتصادي للدولة)، وتنفذ أنشطة الضغط والتأثير لتحويل الذكاء الاقتصادي إلى قرار بغرض تنفيذه للحصول على أحسن النتائج وخدمة الصالح العام.

المبحث الثاني : اهتمام الدولة الجزائرية بالذكاء الاقتصادي

ينبع اهتمام الدولة الجزائرية بالذكاء الاقتصادي من الأهمية العالمية التي يكتسبها حيث يعتبر وسيلة لتفعيل التنافسية من خلال التحكم ف المعلومة باعتبارها مادة إستراتيجية وذات أهمية كبيرة، وسوف نبرز الجهود التي تقوم بها السلطات العمومية

المطلب الأول: الملتقيات والتظاهرات العلمية التي سلطت الضوء على موضوع الذكاء الاقتصادي.

سنة 2002: يعتبر أول ظهور للذكاء الاقتصادي في هذه السنة حيث نظم أول ملتقى في الجزائر يومي 17 و18 ماي 2002 بعنوان "ضرورة مناخمت المعلومة: المؤسسات في مواجهة رهانات المنافسة بالجزائر"، من طرف مركز التجارة العالمي الجزائر World Trade Center Alegria بالشراكة مع مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في الذكاء الاقتصادي لمعهد الترجمة والعلاقات الدولية في جامعة مارك بلوش Marc Bloch في ستراسبورغ، ومدرسة الحرب الاقتصادية (EGE) في باريس، وقد حضر لهذا الملتقى مئات الأشخاص، من ضمنهم عدد من مسيري المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد والتجارة الخارجية لعام 1995، ولقد تم من خلال هذا الجمع من الحضور الإشارة إلى المشاكل الإستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري من : قسوة المنافسة، المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية، مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقيات المبرمة مع الاتحاد الأوربي وصياغة سياسة اقتصادية هجومية.¹

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 178

سنة 2004: بدأ فعليا الاهتمام باليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر على مستوى الأكاديميين والخبراء، وبدرجة أقل على مستوى الدولة والمؤسسات.¹

ويرى بعض الباحثين أنه وبالرغم من أهمية اليقظة التكنولوجية والذكاء الاستراتيجي، لم يتم اتخاذ أي تدابير جدية في الجزائر إلى غاية 06 جوان 2004، حيث تم تنظيم أول يوم دراسي من طرف الجمعية الجزائرية لنقل التكنولوجيات (A2T2) بالجزائر، وقد دار موضوع اليوم الدراسي حول: "اليقظة التكنولوجية في خدمة المؤسسة"، أين أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل، وآخر لليقظة التكنولوجية على وجه الخصوص، وهذا لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة والمحتدمة.²

سنة 2005: تمت البدايات الفعلية لتناول مصطلح ومفهوم الذكاء الاقتصادي في الجزائر في هذه السنة، وذلك من قبل بعض الأكاديميين والوكالات المتخصصة، بالإضافة إلى تناول الصحافة له كمصطلح جديد في التسيير، بالإضافة إلى تنظيم بعض الملتقيات الدولية المهم، والتي جمعت خبراء جزائريين وأجانب من أجل تحسيس الرأي العام حول أهمية هذه المسألة.³

وقد تم تنظيم أول ملتقى دولي بالجزائر العاصمة حول الذكاء الاقتصادي واليقظة، يومي 10 و 11 أفريل 2005 بعنوان "الذكاء الاقتصادي ومناجنت المعلومة"، من طرف المؤسسة المتخصصة في تكنولوجيا الشبكة وحماية الحلول (NT2S) بالاشتراك مع مكتب (MEDA Consult) والمدرسة العليا للتسيير بباريس (ESIEE)، وتحت رعاية غرفة التجارة والصناعة بالجزائر، وزارة الصناعة، المجلس الاقتصادي والاجتماعي الوطني، بالإضافة إلى كبرى الشركات الجزائرية (سوناطراك، سونلغاز، نפטال)، وقد حضر الملتقى مجموعة من الشخصيات والمفكرين منهم كل من مراد مدلسي، Allian JUILLET المسؤول الأعلى المكلف بالذكاء الاقتصادي في فرنسا، Bernard Carayon نائب مكلف بالتقرير حول الذكاء الاقتصادي سنة 2003، Pierre Mourlevat رئيس المهام الاقتصادية بالسفارة الفرنسية، و Philippe Clerc مدير الذكاء الاقتصادي والإبداع وتكنولوجيا المعلومة في جمعية الغرف الفرنسية للتجارة والصناعة (ACFCI).⁴

¹ BOUROUBI Mostafa, **Va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'intelligence économique en Algérie ?**, Veille Magazine, Novembre/Décembre 2008, p 34

² رماضنية عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 193

³ KADRI MESSAID A., **Le contexte socio-culturel de l'intelligence économique**, Colloque international sous le thème : "Gouvernance des institutions et intelligence économique", organisé par l'Université de la Formation Continue (UFC), Alger le 14-16 juin 2008 , P2

⁴ أمزيان أنيسة، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العولمة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017/2018، ص 156

كذلك نظمت الشركة الوطنية للاتصالات ملتقى حول "اليقظة التكنولوجية الإستراتيجية في المنظمة"، وذلك بمشاركة عدد كبير من الأساتذة الجامعيين والباحثين بيومي 18 و 19 جوان 2005 وخلصت إلى تطبيق المصطلح للمؤسسات في ظل التحديات التي تواجهها.¹

سنة 2006: تم تنظيم ملتقى دولي بالجزائر العاصمة يتناول موضوع "اليقظة الإستراتيجية أداة للإدارة والمساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي وشعاع للتنافسية والأداء"²، وقد تم تنظيم الملتقى من قبل المؤسسة المتخصصة في تكنولوجيا الشبكة وحماية الحلول (NT2S) ومؤسسات فرنسية أخرى، تم الاهتمام في هذا الملتقى بالعناصر الأساسية للذكاء الاقتصادي.

وقد دعى مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر 2006 المؤسسات بتبني الذكاء الاقتصادي وذلك في إطار التطوير الصناعي، أين تم تعريف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في اجتماع مجلس الحكومة وكذا تحديد أهدافه، فقد اعتبرها النشاط الذي يعنى بجمع، تحليل، معالجة ونشر المعلومة ذات الصلة والتي تساهم في إنتاج المعارف الضرورية لاتخاذ القرار وتسيير المؤسسات التي تكون النسيج الصناعي الوطني، كما تعتبر مسعى للتوقع وتصور مشاريع مستقبلية تقوم على العلاقات التي تربط بين المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين.³

سنة 2007: تبنت الدولة إعادة إطلاق الجهاز الصناعي في فيفري 2007 وكرست الموافقة على منهج الذكاء الاقتصادي كعامل للمنافسة والإبداع في المؤسسة، وقد تم تقديم تعريف محدود للذكاء الاقتصادي تمثل في "جمع، استغلال وبث المعلومة التي تعتبر المادة الإستراتيجية الأولية لقرارات وقيادة المؤسسة"⁴.

وفي أبريل 2007 تم تنظيم ملتقى دولي بفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة من طرف المؤسسة المتخصصة في تكنولوجيا الشبكة حماية الحلول (NT2S) يومي 8 و 9 أبريل وكان موضوعه المقارنة المرجعية BENCHMARK من حيث الممارسة والتجارب في الذكاء الاقتصادي لخدمة الأداء وتنافسية المؤسسة وتم التركيز في المداخلات على الذكاء الاقتصادي باعتباره محور استراتيجي لإعادة انطلاق وتطوير الصناعة.⁵

وفي سبتمبر 2007 تم تأسيس أول مدرسة جزائرية للذكاء الاقتصادي بعد نظيرتها المغربية، والمتمثلة في الجمعية المغربية للذكاء الاقتصادي (AMIE) التي أسست في شهر فيفري 2007، وهو ما أعلن عنه مسؤول

¹ بوقليح محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تدعيم المركز التنافسي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص 253

² Hayet Kendel, *stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière: électricité, électronique, électroménager en Algérie*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, mars 2007, P 143

³ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 179

⁴ BOUROUBI Mostafa, *OP cit*, P34

⁵ علمي لزهر، مرجع سبق ذكره، ص 272

مكتب الاستشارة على مستوى (VIP groupe) "عمور زيار"، أثناء أشغال الملتقى المنظم بالجزائر العاصمة، من خلال مشروع شراكة بينه و بين Benoit de saint sernun مؤسس المدرسة الأوروبية للذكاء الاقتصادي (EEIE) بفرنسا، وقد سد هذا المشروع الفراغ في هذا المجال، حيث كان مفهوم الذكاء الاقتصادي تقريبا مجهولا من طرف المؤسسات والمنظمات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة، كما تم إدراج تكوين متخصص (PGS) على مستوى جامعة التكوين المتواصل (UFC).¹

سنة 2008: تم تنظيم ملتقى دولي تحت رعاية رئيس الجمهورية معنون بـ "حوكمة المنظمات والذكاء الاقتصادي"، والذي احتضنته جامعة التكوين المتواصل (UFC) بالجزائر العاصمة من 14 إلى 16 جوان 2008، وقد اعتبر محاولة من الدولة الجزائرية من اجل توعية المؤسسات والعمل على إرساء مصطلح الذكاء الاقتصادي، حيث أشار وزير الصناعة "عبد الحميد طمار" إلى أن الذكاء الاقتصادي كآلية فعالة لتسيير المعارف ولضمان الدفاع عن الطاقات ورفع القدرات وحصص السوق، وقد طرح في هذا الملتقى فكرة إنشاء مجلس أعلى ومديرية عامة للذكاء الاقتصادي مهمتها توضيح الأفكار وتنظيم عدة ملتقيات وتكوينات لاستيعاب المصطلح²، وفتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص.

وقد أكد الملتقى على أنه غالبا ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها ووسائلها بالتساوي في مجال اقتناء ومعالجة المعلومات، وأنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأكبر، أو في حالة عزلة، مما يضعف من موقفها الاستراتيجي وتنافسيتها.³

سنة 2009: تم تنظيم ملتقى حول الذكاء الاقتصادي في 19 أكتوبر 2009 من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات بمقر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) بالمحمدية بالجزائر العاصمة لفائدة إدارات المؤسسات، ومن خلال هذا الملتقى تم تقديم عدة مداخلات لخبراء جزائريين ودوليين حول الجوانب الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي، في إطار تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي من طرف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، وقد تمت الإشارة إلى الدور المحوري لليقظة الإستراتيجية في خدمة المؤسسة ودور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الوطنية.⁴

¹ رماضنية عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 195

² بوقليح محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 253-254

³ BAAZIZ A. & QUONIAM L. & REYMOND D, **Quels Modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie? Quelques pistes de réflexion**, Séminaire international sur l'intelligence économique : Un enjeux majeur de la compétitivité, HEC Alger, 21-22 mai 2014, HAL archives-ouvertes.fr, P5

⁴ امزيان انسيه، مرجع سبق ذكره، ص 157

سنة 2010: نظم أيام 17 و 18 ماي 2010 الملتقى الدولي الرابع حول الذكاء الاقتصادي، بعنوان "الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف: الذكاء الاقتصادي لتحديد المخاطر، استباق الأزمات واستغلال الفرص"، وذلك من طرف (NT2S) وكتب (LOGE) بفندق الماركيز بالجزائر العاصمة، وتحت رعاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

تناول الملتقى حسب المنظمين طرق وأنماط ووسائل وضع خلايا لليقظة والذكاء الاقتصادي هذا الأخير الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى الحد من مجال الشكوك من اجل تفادي اتخاذ قرارات عشوائية في جميع القطاعات الاقتصادية، حيث تم اعتبار الذكاء الاقتصادي كعامل للمنافسة، وفي نفس السياق تدخل "محمد باشا" المدير العام لليقظة والدراسات والاستشراف على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمارات، ليقدم أول مخطط عمل وبرنامج على المدى المتوسط، واعتبر أن المبادرة السياسية قد ظهرت بأعلى مستوياتها بخلقها لمديرية الذكاء الاقتصادي سنة 2008.¹

سنة 2011: تنظيم المؤتمر الدولي الخامس حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، أيام 29 و 30 نوفمبر 2011 تحت عنوان "التحويل من أجل مؤسسات المعلومة"، من تنظيم مكتب (VIP) تحت إشراف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وقد اهتم هذا المؤتمر بكيفية تطوير المؤسسات من اجل استمراريتها، واعتبرت المؤسسات القائدة والكفؤة هي التي تقود الإبداع وتكنولوجيا المعلومة.²

سنة 2012: تم تنظيم ملتقى دولي يومي 9 و 10 ماي 2012 حول "الذكاء الاقتصادي ومتطلبات التنمية" بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار بعنابة، وتم التركيز في هذا الملتقى على فهم الذكاء الاقتصادي من خلال مستوياته ومتطلباته كما تم عرض التجارب العالمية في مجال الذكاء الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة، ووفر الملتقى فرصة ثمينة لتبادل الأفكار بين المتخصصين في ميدان محاور الملتقى والاستماع إلى وجهات نظرهم بشأن القضايا وتقريب وجهات النظر والبحث عن الحلول خدمة للمستقبل. وبتاريخ 6 و 7 نوفمبر 2012، تم تنظيم الملتقى الدولي السادس حول "الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة" من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، تحت رعاية رئيس الجامعة وبالتعاون مع مخبر العولة واقتصاديات شمال إفريقيا ومخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تطرق الملتقى إلى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تمكين منظمات الأعمال

¹ رماضنية عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 197

² نفس المصدر، ص 197

الحديثة من تحقيق تنافسية مستدامة في ظل العولمة والبيئة العالمية شديدة المنافسة، وقد كانت المشاركات ملمة بجميع جوانب الذكاء الاقتصادي.¹

سنة 2013: تم تنظيم ملتقى دولي حول الذكاء الاقتصادي يومي 7 و 8 جوان 2013 من طرف معهد التسيير الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي بالتعاون مع المدرسة العليا للأعمال، وقد اهتم بضرورة إدراج مسعى الذكاء الاقتصادي في نظام الإدارة بالمنظمات الجزائرية بهدف تمكينها من تحسين الشفافية والمردودية والنجاح في سياق عالمي يتميز بتحولات عميقة، وقد أكد هذا الملتقى على دور الذكاء الاقتصادي في مراقبة البيئة واستباق التحولات الاقتصادية، وإيجاد مزايا تسمح للمنظمات بتحقيق التميز، كما تم التأكيد أن تبني الذكاء الاقتصادي في الجزائر مرتبط بتطوير وسائل البحث عن المعلومات وكذلك إنشاء بنوك معلومات وإجراء دراسات السوق.²

سنة 2014: تم انعقاد الملتقى الوطني الرابع حول "نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل أو الزوال" يومي 17 و 18 مارس 2014 بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي تحت رعاية السيد مدير الجامعة بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومخبر المحاسبة المالية الجباية والتأمين (COFIFAS)، هدف الملتقى إلى إعادة رسم أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الدولية، إبراز أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل لمواجهة المنافسة، إبراز أهمية الاستثمار في الرأسمال البشري لمسايرة تقنيات التسيير الحديثة ومواجهة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وأخيرا بلورة اقتراحات لتبني متطلبات التسيير الحديثة وفق خصوصية المؤسسة الجزائرية.³

وقد نظمت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير يومي 22 و 23 افريل 2014 المؤتمر العلمي السنوي الأول للذكاء الاقتصادي بعنوان "الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي"، وهدف المؤتمر إلى إبراز توجه ونظرة عصرية عن الاقتصاد الرقمي، من خلال تشخيصه وتحديد الأولويات التي يجب إتباعها وقواعد الحاكمية في هذا المجال، والى وضع مؤشرات بخصوص الاستثمارات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على النمو الاقتصادي، وكذا تحفيز ونشر الريادة في وتيرة هذه التكنولوجيات في المنظمات والإدارات.⁴

¹ حلومي لامية، دور البحث العلمي في تنمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات في ولايتي الجزائر وبومرداس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2018/2017، ص 193

² أمزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 158

³ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-182

⁴ حلومي لامية، مرجع سبق ذكره، ص 194

أما بتاريخ 29 و 30 افريل 2014 نظمت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة بجامعة باجي مختار عنابة، المؤتمر الدولي الثاني للذكاء الاقتصادي تحت عنوان "اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية"، شهد الملتقى مشاركة أزيد من 20 ولاية، مثلتها مختلف الجامعات، إلى جانب نخبة من الأساتذة والدكاترة من البلدان العربية، على غرار جامعة اربد بالأردن وجامعة فلسطين.¹

كما نظمت المدرسة العليا للتجارة يومي 21 و 22 ماي 2014 ملتقى دولي بعنوان "الذكاء الاقتصادي رهان أساسي للتنافسية"، هدف إلى خلق فضاء قادر على تنظيم دراسة حول مسألة الذكاء الاقتصادي، ليس فقط من منظور الخطوات الأحسن إتباعها لتطبيقه ولكن من منظور الأجهزة الوطنية الواجب تأسيسها انطلاقا من خبرات ثقافات الذكاء كذلك، لا من وجهة النظر التشريعية والتنظيمية فحسب بل من ناحية التقنية والتنظيمية أيضا، وحسب نظر الخبراء، الباحثين والأساتذة المشاركين بالملتقى فان الذكاء الاقتصادي يعد ضرورة لا غنى عنها تحدد استمرارية، نمو وتنافسية المؤسسة.²

سنة 2015: تم تنظيم ملتقى دولي خامس حول "أداء المنظمات والحكومات والأمن الاقتصادي" من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار بالتعاون مع مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية في الجنوب الغربي يومي 29 و 30 أكتوبر 2015، تناول الملتقى إشكالية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، حيث وضع هذا الملتقى ادوار الفاعلين في المجتمع من منظمات حكومية وخاصة في تحقيق الأمن الاقتصادي من خلال إدراج الذكاء الاقتصادي على مستوى مناهجها التسييرية خاصة في ظل التحديات القائمة والمستقبلية التي تفرزها آليات العولمة والانفتاح الاقتصادي.³

سنة 2017: انعقاد الملتقى الدولي الثاني حول "الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات" يومي 24 و 25 أكتوبر 2017 بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، هدف الملتقى إلى مناقشة علاقة التكامل بين الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال في بيئة الأعمال الحالية، من اجل ضمان نجاح المبادلات والعلاقات الاقتصادية بين المنظمات، إذ يجب أن تستكمل الحوكمة تأسيسها عن طريق اعتماد البعد العلائقي القائم على أساس استراتيجي - أخلاقي، هذه النظرة تعتبر بمثابة محاولة لتأسيس حوكمة جديد تأخذ بعين الاعتبار نظم المعلومات، والذكاء الاقتصادي من منظور استراتيجي يهتم بالجمع بين الحوكمة وبين الذكاء التنظيمي الأخلاقي، حيث يعتبر ربط مفهوم الحوكمة

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 182

² نفس المصدر، ص 183

³ امزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 159

بالذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال طريقة لتطوير العلاقات بين المنظمات، وهذا من خلال تطوير رؤى جديدة حول مفهومي الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال.

وقد تم أيضا في نفس السنة من تنظيم يوم دراسي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس بسطيف يوم 30 نوفمبر 2017، من طرف فرقة البحث "المواءمة بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي كسبيل لتعزيز تنافسية المنظمات في ظل الاقتصاد المعرفي".

سنة 2018: تم تنظيم ملتقى وطني حول "واقع اعتماد نظام الذكاء الاقتصادي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية" يومي 5 و 6 ديسمبر 2018 بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3 من طرف فرقة بحث بناء الميزة التنافسية بمحبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، حيث هدف الملتقى إلى تسليط الضوء على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام الذكاء الاقتصادي من أجل تحقيق مزاياها التنافسية، وقد تم إبراز أهمية اعتماد الذكاء الاقتصادي في تسيير المؤسسة، التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي الواجب توفره في المؤسسات من أجل النجاح في تطبيق الذكاء الاقتصادي، وكذلك التعرف على الأساليب التنظيمية التي تتوافق مع نظام الذكاء الاقتصادي، وقد تم التأكيد على اعتبار نظام المعلومات الدعامة الأساسية لبناء نظام الذكاء الاقتصادي.

المطلب الثاني: التكوين في الذكاء الاقتصادي

يسير التكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر بوتيرة محتشمة، حيث يقدم التكوين في هذا المجال من طرف عدد متواضع من مؤسسات التكوين¹، فنجد جامعة التكوين المتواصل (UFC) من المؤسسات السبّاقة التي أدرجت الذكاء الاقتصادي في مخططها التكويني من خلال عرض شهادات ما بعد التدرج المتخصص (DPGS) وهذا سنة 2007 المعروض للإطارات الذين لديهم مشاريع قيد التحقيق، وهو موجه كذلك لكل من يرغب في توسيع معارفه في هذا المجال ولتلبية حاجيات المؤسسات والملاحظ أن جامعة التكوين المتواصل رغم أنها سبّاقة في هذا المجال إلا أنها ليس لديها نشاط البحث في الذكاء الاقتصادي وإنما وظيفة تكميل التكوين الموجه للإطارات، في فترة التكوين المسائية².

ويقدم كذلك المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) تكوين في مستوى الماستر المتخصص في الذكاء الاقتصادي منذ سنة 2011، وهو تكوين بحجم ساعي يقدر بـ 540 ساعة، بمعدل 30 ساعة في الشهر بصفة متناوبة، والهدف من هذا التكوين هو فهم تحديات المحيط الوطني والدولي، وكيفية مراقبة هذا المحيط من أجل

¹ سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 310

² BOUROUBI Mostafa, OP cit, P33

الحصول على المعرفة، هذا إلى جانب التحكم في مناهج، تقنيات وأدوات حماية المعلومة المنتجة واستعمالها بصفة دفاعية وهجومية عند اتخاذ القرار، وذلك قصد انتهاز الفرض وتجنب التهديدات التي تصدر من المحيط الخارجي.¹

كذلك قدمت المدرسة الوطنية العليا لإدارة الأعمال (ENSM) تكوين في الماستر المهني، وهو تكوين إقليمي على مدى أربعة سداسيات وبحجم ساعي مقدر بـ 932 ساعة، الهدف منه التحكم في التقنيات المتعلقة بالحصول، استخدام وتأمين المعلومات الإستراتيجية.²

ومن اجل تنسيق التكوين وضبطه ضمن مرجعية محددة فقد قامت المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات والاستشراف (DGIEEP) لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار، بانجاز دليل اعتبرته مرجعيا للتكوين في الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وذلك بالتعاون مع مكتب (Veil Tech (Algerie)، وذلك بعد دراسة ميدانية على أكثر من 30 منظمة خاصة وعمومية وكذلك هيئات حكومية وجمعيات، تم حصر احتياجاتها من التكوين في مجال الذكاء الاقتصادي.

¹ أمزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 160

² BAAZIZ A. & QUONIAM L. & REYMOND D, OP cit,P11

جدول رقم (3-1): المنظمات الخاضعة للدراسة لإعداد الدليل المرجعي للتكوين في الذكاء الاقتصادي

الرقم	المنظمة	الطبيعة	الرقم	المنظمة	الطبيعة
قطاع المعادن / الميكانيك			قطاع المناجم		
01	ALRIM	عمومية	18	GRANITEX	عمومية
02	SNVI	عمومية	19	ENASEL	عمومية
03	ENMTP	عمومية	قطاع مواد البناء		
04	TRASOLB(SGP)	عمومية	20	GICA (SGP)	عمومية
05	INTERCOND	خاصة	21	ERCC	عمومية
06	ECFERAL	خاصة	22	CETIM	عمومية
قطاع الكيمياء / الصيدلة			قطاع الكهرباء / الإلكترونيك		
07	SAIDAL	عمومية	23	ENIEM	عمومية
08	GIPEC	عمومية	24	ENIE	عمومية
09	VENUS	خاصة	القطاعات الوزارية		
10	BIOMEDICAL	خاصة	25	ALGERAC	عمومية
11	HENKEL	خاصة	26	INAPI	عمومية
القطاع الزراعي / الغذائي			27	IANOR	عمومية
12	Hammoud Boualem	خاصة	28	ALGEX	عمومية
13	COLATTAL	عمومية	جمعيات المنظمات		
14	PRODA(SGP)	عمومية	29	FCE	خاصة
15	La Belle	خاصة	30	CACI	خاصة
16	Belat	خاصة	31	CEIMI	خاصة
17	IFRI	خاصة			

Source : DGIEEP, Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet Veil Tech Algérie, Alger, Septembre 2010, P32

وقد بينت الدراسة أن أغلبية المسيرين لديهم الرغبة في تبني نظام الذكاء الاقتصادي، إلا أن الممارسات الفعلية والملموسة تعرف تأخرا كبيرا يرجع لغياب الإستراتيجية وقلة الإمكانيات المادية والمالية، ناهيك عن ضعف وانعدام التكوين في هذا المجال.

وقد قدم هذا الدليل مخططا للتكوين على النحو التالي¹:

1- **التظاهرات العملية، المحاضرات والملتقيات:** وهي موجهة للإطارات العليا من مدراء عامون ورؤساء الأقسام للمؤسسات، حيث ينشط هذه التظاهرات العلمية جامعيين ومحترفين في الموضوع، وتكون مدتها من نصف يوم إلى يوم لكل تظاهرة، وتتضمن مناقشة المواضيع التالية:

- العولمة وتحدياتها: دور الدولة في الذكاء الاقتصادي.
- الذكاء الاقتصادي في مجتمع المعلومات والاتصال.
- الأنظمة والسياسات العمومية للذكاء الاقتصادي في بعض البلدان المتطورة في العالم (اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا، ... الخ) وكذا وضعية الذكاء الاقتصادي في الجزائر.
- دور السياسة العمومية للذكاء الاقتصادي في إنشاء التواصل بين الإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين، الشراكة بين السلطات العمومية والقطاع الاقتصادي.
- الذكاء الاقتصادي في المنظمات الصناعية.

2- **تكوين مؤهل :** موجه للإطارات الوسطى المتواجدة في المستوى العملي والتقني في الإدارات المركزية كالمدرء، مديري الدراسات ورؤساء الدراسات، وكذلك في المنظمات الاقتصادية كمسؤولي البحث والتطوير، التسويق والإستراتيجية، أنظمة المعلومات، رؤساء المشاريع، مسؤولي مصالح التوثيق ومسؤولي اليقظة... الخ، ويتم التكوين على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: وهو تمهيد يتضمن معارف ضرورية لفهم كيفية إنشاء وعمل نظام الذكاء الاقتصادي،

ويتضمن المقاييس التالية:

- محيط المنظمة، التنافسية والعولمة.
- التحديث ودور الذكاء الاقتصادي.
- إستراتيجية المنظمة.
- تسيير المعلومة والمعرفة والذكاء الاقتصادي.

¹ DGIEEP, **Manuel de formation en intelligence économique en Algérie**, document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet Veil Tech Algérie, Alger, Septembre 2010, PP 30-41

المحور الثاني : إنتاج المعلومة، مسار ونظام اليقظة الإستراتيجية، ويتضمن أربعة مقاييس هي:

- مشروع الذكاء الاقتصادي ومناهج التطبيق.
- مسار اليقظة الإستراتيجية في نظام الذكاء الاقتصادي.
- تطبيق اليقظة الإستراتيجية، المناهج، التقنيات والأدوات.
- نشر المعلومة ضمن الذكاء الاقتصادي، الاتصال الداخلي وضمن شبكة الانترنت.

المحور الثالث: الاستعمال الدفاعي والهجومى للمعلومة، الحماية والتأثير ويتضمن المقاييس التالية:

- أمن المعلومات، حماية رأس المال غير المادي.
 - التأثير والتأثير المضاد، ممارسة اللوبيات ضمن نظام الذكاء الاقتصادي.
- ومن الملاحظ أن هذا الدليل يشبه بدرجة كبيرة مرجع التكوين في الذكاء الاقتصادي المقترح من طرف مصالح المسؤول السامي للذكاء الاقتصادي الفرنسي (HRIE) لسنة 2004 الذي كان موجه للتكوين الاحترافي للحصول على شهادة الماستر.

ومن الملاحظ حرص الدولة على التكوين في الذكاء الاقتصادي، فقد تم أيضا إبرام اتفاقية مع جامعة الحاج لخضر باتنة، والتي تعتبر خطوة هامة من قطاع التعليم العالي والبحث العلمي هدفها الاستغلال الأمثل للكفاءات في ميدان التكوين والدراسات والاستشارات لصالح المنظمات، وهذا من خلال¹:

- فتح تكوين ماستر اكايمي في الذكاء الاقتصادي ابتداء من السنة الجامعية 2010/2011.
- ضبط تعداد الكفاءات المحلية من خلال إحصاء الخبراء والباحثين في جامعة باتنة.
- إنجاز دراسات معمقة وبحوث ميدانية والعمل مع المنظمات التي تحتاجها.
- تأطير زيارات بيداغوجية من اجل إعداد مواضيع التخرج وربطها بالمشاكل التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن.
- تشجيع تبادل قواعد البيانات التقني العلمية.

¹ امزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 163

المطلب الثالث: تبني المؤسسات الرسمية للذكاء الاقتصادي

لقد تم تبني الذكاء الاقتصادي بصفة رسمية كمنهج لاستشراف المستقبل القائم على روابط تجمع شبكات المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في اجتماع مجلس الحكومة بتاريخ 20 ديسمبر 2006 في إطار تطوير الصناعة حيث تم في هذا الاجتماع دراسة ملف الإستراتيجية وسياسة الإقلاع والتطوير الصناعي الذي يحتوي على عناصر من بينها الذكاء الاقتصادي، وفي نفس الاجتماع تم تحديد تعريف للذكاء الاقتصادي بحيث اعتبرته (جمع وتحليل ومعالجة ونشر المعلومة المتعلقة بالموضوع والنافعة التي تساهم في إنتاج المعارف اللازمة لأخذ القرار وقيادة المؤسسات المشكلة للنسيج الصناعي الوطني).¹

وخرج مجلس الحكومة بالتوصيات التي حددت أهداف الذكاء الاقتصادي، والمتمثلة في²:

- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي التي تطمح إلى تطور سلوكيات المتعاملين الاقتصاديين (العام والخاص) والفردية والجماعية في إطار نظرة جماعية ومتعددة النشاطات.
- إنشاء تعاضد بين القطاع العام والخاص وتطوير نظرة جديدة في علاقتهما المبنية على الثقة المتبادلة الضرورية للنهضة بالصناعة الوطنية.
- ترقية التطوير وضمان أمن الأملاك التكنولوجية والصناعة الوطنية بواسطة وضع جهاز اليقظة الذي يمكن من مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطني أمام المنافسة.
- تطوير وظيفة الاستشراف ووضعها كنظام في المنظمات العمومية والخاصة والجامعات ومراكز البحث لحصر التطورات وإدراكها وتصميم الأعمال الإستراتيجية على المدى المتوسط والطويل بالنسبة للصناعة الوطنية.

ورغم الأهداف التي وضعتها الحكومة للذكاء الاقتصادي ضمن الإستراتيجية الصناعية، إلا أنها لم ترصد ميزانية أو رزنامة لتحقيق هذه الأهداف وإنما تم التركيز على الإستراتيجية الصناعية، كذلك ضمن السلسلات الوطنية التي عقدت سنة 2007 لم يحض الذكاء الاقتصادي إلا جزءا قليلا من المناقشة فالوثيقة الخاصة بالإستراتيجية الصناعية لم تحتوى سوى صفحتين فقط تناولتا موضوع الذكاء الاقتصادي من مجموع 200 صفحة، مقدمة تعريف محدود للذكاء الاقتصادي والذي اعتبر المعلومة مادة أولية إستراتيجية في اتخاذ القرارات وقيادة المنظمات.

¹ علمي لهر، مرجع سبق ذكره، ص 273

² حميدوش احمد، مرجع سبق ذكره، ص 163

الفرع الأول :الإطار التشريعي للذكاء الاقتصادي

في سنة 2008 أسندت لوزارة الصناعة وترقية الاستثمار الصلاحيات الخاصة بممارسة اليقظة الصناعية و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-100 المؤرخ في 25 مارس 2008 الذي يحدد لصلاحيات وزير الصناعة وترقية الاستثمار حيث تطرقت المادة الثانية منه على دور الوزارة في تنظيم الإطار الوطني لليقظة الاقتصادية والمواكبة التكنولوجية و أسندت المادة السادسة منه للوزير الصلاحيات فيما يخص السهر على تكوين بنك للمعطيات وجدول بياني حول التدفقات والاتجاهات في مجال الاستثمار والتطوير التكنولوجي، وكذلك الخاص بالمؤسسات، ووضع جهاز خاص بالمواكبة التكنولوجية ، وكل إجراء من شأنه أن يسهل ويسمح للمتعاملين بالحصول على التكنولوجيات الجديدة.¹

كما تم كذلك إنشاء المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف (DGIEEP) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-101 المؤرخ في 25 مارس 2008 أيضا، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة وترقية الاستثمار، وقد أسندت لهذه المديرية المهام التالية²:

- المساهمة في تصميم ووضع جهاز للمواكبة الاقتصادية يسمح بالتأثير في محيط المؤسسة، بالاتصال مع الهيئات والأجهزة المعنية.
- السهر على إنشاء بنك معلومات حول الاستثمار وتنمية الصناعة.
- مباشرة كل الدراسات المرتبطة بنشاطات الوزارة وضمان نشرها.
- وقد تم تقسم هذه المديرية إلى قسمين³:
- **قسم المواكبة التكنولوجية واليقظة الاقتصادية:** وأسندت له مهام إنشاء بنك للمعلومات خاص بالإعلام في المجالات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق، إقامة شبكة لتبادل المعلومات مع الهيئات والأجهزة المكلفة بالإعلام الاقتصادي والصناعي، تحليل ومعالجة المعلومات المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيات التي لها انعكاسات على الصناعة والاستثمار، وحث المؤسسات على تطوير قراراتها في مجال القرارات الإستراتيجية وذلك بتسهيل حصولها على الوسائل التي تسمح لها على الدوام بالقيام بتحديد مواطن ضعفها وتثمين مواطن قوتها واستغلال الفرص التي يتيحها المحيط، وحرص هذا القسم على إنشاء وتطوير شبكات ترقية اليقظة الاقتصادية بالاتصال مع مراكز البحث والجامعات

¹ الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر بتاريخ 30 مارس 2008، ص ص 8-9

² الجريدة الرسمية ، العدد 17، الصادر بتاريخ 30 مارس 2008، ص 15

³ الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر بتاريخ 30 مارس 2008، ص 16

- قسم الدراسات والاستشارات: وكلف بمهام إجراء كل دراسة حول الأسواق المحلية والدولية متصلة بتنمية النشاطات الصناعية، مباشرة كل دراسة متميزة خاصة بالقطاع الصناعي، انجاز دراسات دورية حول القطاع الصناعي وتطويره، جمع المعطيات المتعلقة بإنتاج وتسويق المنتجات الصناعية، متابعة تدفق الاستثمارات وتنمية القطاع الصناعي على المستويين الإقليمي والدولي، تحليل كل التقارير والدراسات والمذكرات الدورية المتعلقة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي واستغلالها.

وبعد التعديل الوزاري الحاصل في 28 ماي 2010، والذي من خلاله تم دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-11 المؤرخ في 25 جانفي 2011 والذي أعاد النظر في صلاحيات وزارة الصناعة حيث أصبحت تتكفل بمجال اليقظة الإستراتيجية من خلال العمل على ترقية اليقظة التكنولوجية والاستشراف في مجال الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، وتم كذلك تغيير تسمية المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف إلى المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-11 المؤرخ في 25 جانفي 2011 وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام²:

- قسم اليقظة الإستراتيجية والمعلومة الاقتصادية: توكل له مهام ضمان اليقظة الإستراتيجية وترقيتها في القطاع الصناعي، تكوين بنك معطيات خاص بالمعلومة المتعلقة بالميادين الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق، إقامة شبكة تبادل للمعلومات مع الهيئات والمنظمات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية والصناعية، المبادرة بإقامة جهاز يقظة إستراتيجية في ميدان الأسواق الداخلية والدولية، السهر على نشر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات من هياكل الوزارة والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين، وإنشاء وتطوير شبكات الذكاء الاقتصادي بالاتصال مع الهيئات والتنظيمات والفاعلين الاقتصاديين.

- قسم الدراسات الاقتصادية: ويكلف على وجه الخصوص بإجراء دراسات حول الأسواق الداخلية والدولية ذات الصلة بتطوير النشاطات الصناعية، المبادرة بكل دراسة إستشرافية مرتبطة بالأنشطة الصناعية، السهر على ترقية ونشر المعلومة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة بالقطاع الصناعي، القيام بأشغال ودراسات للتعرف على التحويلات الكبيرة القادرة على التأثير على القطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفي الخارج، دراسة الأسواق الوطنية وتشخيص توجهات تطورها واقتراح كل تدبير يمكن من تكيف أفضل للقطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادر بتاريخ 26 جانفي 2011، ص ص 9-10

² الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادر بتاريخ 26 جانفي 2011، ص ص 18-20

- قسم الإحصائيات والتحقيقات والتقييم : وكلف بمهام إنشاء بنك للمعطيات خاص بالقطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالاتصال مع الهيئات المعنية، جمع ونشر المعطيات الإحصائية الخاصة بإنتاج وتسويق المنتوجات الصناعية وكذا تلك الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السهر على جمع المعلومات الإحصائية الضرورية لهياكل الوزارة والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين وتحليلها، كما أن الصلاحيات الخاصة بالذكاء الاقتصادي مارستها أيضا أيضا وزارة الاستشراف والإحصائيات منذ استحداثها في سنة 2010 وذلك بموجب المادة 05 من المرسوم رقم 10-283 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 والمتعلق بتنظيم هذه الوزارة حيث تم إنشاء مديرية عامة للمناهج وتنظيم المنظومة الإحصائية أوكلت لها مهمة المساهمة في تطوير اليقظة والذكاء الاقتصادي عن طريق تنظيم جهاز اليقظة والذكاء الاقتصادي وتنسيقه وتطويره، وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-11 المؤرخ في 15 جانفي 2013 والمتضمن تنظيم كتابة الدولة للاستشراف والإحصائيات عدلت هذه الصلاحية فقد أسندت المادة 04 منه مهمة اليقظة الاقتصادية والتي تمكن من استشراف عدم التوازنات الأساسية وتوكل للمديرية الفرعية لليقظة الاقتصادية وضع نظام اليقظة كما أسندت المادة 05 إلى المديرية الفرعية للتحليل والتلخيص الإقليمي مهمة إعداد جهاز اليقظة الإقليمي بالإضافة إلى المادة 09 التي حولت مهمة اليقظة القانونية لمديرية التنظيم والشؤون القانونية.¹

وتشير المادة 84 من قانون المالية لسنة 2012 المعدلة للمادة 92 من قانون المالية 1999، والتي أدرجت المصاريف المتعلقة بنشاطات وأعمال تطوير الذكاء الاقتصادي لفائدة المنظمات والهيئات بغض النظر عن العمليات الأخرى مثل تمويل ترقية نشاطات التقييم والتنوع والبحث والتطوير في صندوق ترقية التنافسية الصناعية المفتوح لفائدة الوزارة المكلفة بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار (ضمن حساب الخزينة رقم 102-302)².

الفرع الثاني: النظام الوطني للمعلومة الاقتصادية ركيزة الذكاء الاقتصادي في الجزائر

سعت الجزائر على البناء التدريجي لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية (SNIE) منذ استقلالها، بهدف تلبية متطلبات الأعوان الاقتصاديين من المعلومات المطلوبة وفي الآجال المحددة، وقد أولت جل الدراسات الاهتمام بالدور المنوط لهذا النظام كونه الركيزة الأساسية لنظام الذكاء الاقتصادي، وسنعرض الأهداف الأساسية لهذا النظام فيما يلي³:

¹ حميدوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 165

² نفس المصدر، ص 167

³ هشام طراد حوجة وبن ثابت علي، النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والمالية كطرف في النموذج البديل لإدارة وسلامة المنظومة المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014، ص 169

- توفير المعلومات المتكاملة التي تساعد المستثمرين على التعرف على نظم الاستثمار واكتشاف المجالات والفرص الاستثمارية المتاحة.
 - الإسهام مع مختلف الأجهزة والمؤسسات وقطاعات الأعمال من خلال القيام ببناء قاعدة واسعة من أنظمة المعلومات المرتبطة بتلبية متطلبات بناء الاقتصاد، والقائم على الحرية الاقتصادية واليات السوق.
 - توسيع مجالات الأنشطة المعلوماتية وتدعيم التوجه نحو بناء اقتصاد المعرفة، وإيجاد أنشطة جديدة تسهم في زيادة فرص العمل وتوفير مصادر جديدة إضافية لتنمية الموارد وتحسين مستويات الدخل.
 - إقامة نظام متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات نظم المعلومات الجغرافية لإنتاج وحفظ وتبادل البيانات والمعلومات المكانية والوصفية للموارد الاقتصادية المختلفة على المستوى الوطني، مع توفير الآلية التي تمكن من تحقيق الاستفادة الفعالة من مخرجات نظم الاستشعار عن بعد.
 - نشر الأساليب الجديدة في استغلال المعلومات الاقتصادية وفهمها.
 - تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال جودة المعلومات المتاحة.
 - التفاعل مع مختلف أنظمة المعلومات الدولية بما يسمح من تحسين فرص الاستثمار الأجنبي والرفع من القدرات التصديرية، واختيار من بين البدائل المتاحة للاستيراد.
- ويتكون النظام الوطني للمعلومة الاقتصادية من مجموعة من الهياكل والأنظمة الفرعية والهيئات يمكن أن نتطرق لها كما يلي :

أولاً: النظام الوطني للمعلومة الإحصائية (SNIS)

ويعتبر هذا النظام مجموعة من عمليات جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات المرتبطة بمجال معين، والذي يعتبر أداة لاتخاذ القرارات، وهذه العمليات تأخذ الشكل الرقمي للمعلومات المجمعة أو المنشورة¹، و من أهم الهيئات التابعة لهذا النظام نذكر ما يلي²:

1- المركز الوطني للمعلومة الإحصائية (CNIS): هدفه تزويد سلطات الدولة والمتعاملين الاقتصاديين بالمعلومة الإحصائية، التي تتميز بالمصداقية والدقة في الوقت المناسب لمساعدتهم على اتخاذ القرار المناسب، كالمركز التابع للمديرية العامة للجمارك، الذي أوكلت له مهمة إعداد الإحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية للجزائر.

¹ زرار العياشي مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، الإصدار 24، 2015، ص 224

² حلبي لامية، مرجع سبق ذكره، ص 197

2- الديوان الوطني للإحصاء (ONS): ويتولى مهام إنجاز جميع الأنشطة الإحصائية المتعلقة بإعداد التخطيط الوطني، وكل الإحصاءات التي تسمح بمعرفة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ويعتمد الديوان في إنتاجه للمعلومات (المعلومات الخاصة بتقنيات الأسعار، النشاط الاقتصادي، المبدلات الخارجية، المؤشرات المالية والنقدية... الخ)، على عدد من الطرق والأساليب التي تمكنه من أداء مهامه بفعالية.

3- الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX): وتندرج هذه الوكالة في إطار سياسة ترقية الإنتاج الوطني وتوسيع المبدلات التجارية والاندماج العالمي، حيث هدفت السلطات العمومية إلى تطوير الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، واهتمت الوكالة بتوفير وإنتاج المعلومات حول آليات وسبل تطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات، وقد أسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان 2004 ووضعت تحت وصاية وزارة التجارة.

4- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (CACI): والتي تمثل المصالح العامة لقطاعات التجارة والصناعة والخدمات لدى السلطات العمومية، وتقوم هذه الغرفة بإنتاج ونشر معلومات عن التجارة والصناعة في الجزائر، حيث أن هذه المعلومات موجهة أساسا إلى أصحاب المنظمات والمستثمرين.

5- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI): وهي وكالة تابعة لرئاسة الحكومة، مهمتها الأساسية بالبحث والدراسة وتقديم المقترحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الاستثمار في الجزائر.

ثانيا: النظام الوطني للمعلومات العلمية والوثائقية (SNISD)

ويهتم هذا النظام بإثراء معارف ومعلومات متخذي القرار وذلك من خلال المعلومات العلمية والوثائقية التي يزود بها النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية، ويحتوي هذا النظام على مركزين هما¹:

1- مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST): يهتم المركز بالدراسة والبحث والتطبيق الواسع في جمع المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وتنظيمها عبر الحواسيب والشبكات، من خلال توفره على عدة أقسام ومخابر، أن هذا المركز يحتل مكانة هامة في مجال تطوير تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر، وذلك من خلال الدور المنوط به خاصة في ميدان ترقية استعمال الانترنت وإقامة شبكات الربط المعلوماتي، ويمكن ذكر أهم أهدافه:

- المساهمة في تشييد مشروع الجامعة الافتراضية
- تطوير العديد من المواقع في شبكة الانترنت.

¹ أمزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 166 - 167

- تطوير عدة منتجات في مختلف مجالات التسيير منها: سجل التسيير الوثائقي، الرصد الوطني للرسائل والأطروحات Fond National des Thèses، وضع قاعدة بيانات للكلمات المفتاحية للجزائر (Algeriana)، تكوين قاعدة بيانات للكفاءات البشرية والفنية والوطنية و Potentiel Scientifique et Technique، إنشاء المراكز الجهوية للتوثيق Centre Régionaux de Documentation، إصدار مجلة متخصصة في المعلومات العلمية والتقنية، إلى جانب العديد من التقارير والبحوث العلمية.

2- المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية (CNIDE): يعمل المركز على مهمة جمع وتصنيف الدراسات ذات الطابع الاقتصادي، كما يقوم بتنسيق الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية، ويقوم هذا المركز بإنجاز مجموعة من الأعمال والإصدارات أهمها: فهرس المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي، فهرس الدراسات الاقتصادية، فهرس النصوص القانونية الخاصة بتنظيم الاقتصاد الوطني، فهرس مصادر المعلومات الاقتصادية وفهرس مكاتب الدراسات الاقتصادية على المستوى الوطني.

المبحث الثالث : متطلبات تفعيل نموذج للذكاء الاقتصادي في الجزائر

يعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة محورية ضرورية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتأهيل المؤسسات من أجل التكيف مع المتغيرات الاقتصادية الراهنة، وهو ما التمسته الجزائر حيث أصبح الذكاء الاقتصادي محط اهتمام السلطات العليا للدولة، ويتجلى ذلك من خلال سعيها لدعم إستراتيجية المؤسسات ومساعدتها على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي، وعليه سوف نتناول في هذا المبحث النموذج للمقترح للذكاء الاقتصادي في الجزائر وكيفية تفعيله.

المطلب الأول : نموذج مقترح لنظام الذكاء الاقتصادي في الجزائر

إن تحقيق النجاح في تسيير شؤون المؤسسة يستدعي أساساً التحكم في المعلومة الإستراتيجية والحفاظ عليها إلى جانب إقامة نظرة جديدة داخل المؤسسة وهذا ما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي إذ يهدف: إلى التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظراً لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، ويستدعي أيضاً التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة، وفي هذا الإطار نادى مختصون بأهمية الذكاء الاقتصادي إذ يعتبر بمثابة أداة ضرورية للمؤسسات لكونها تمكنها من

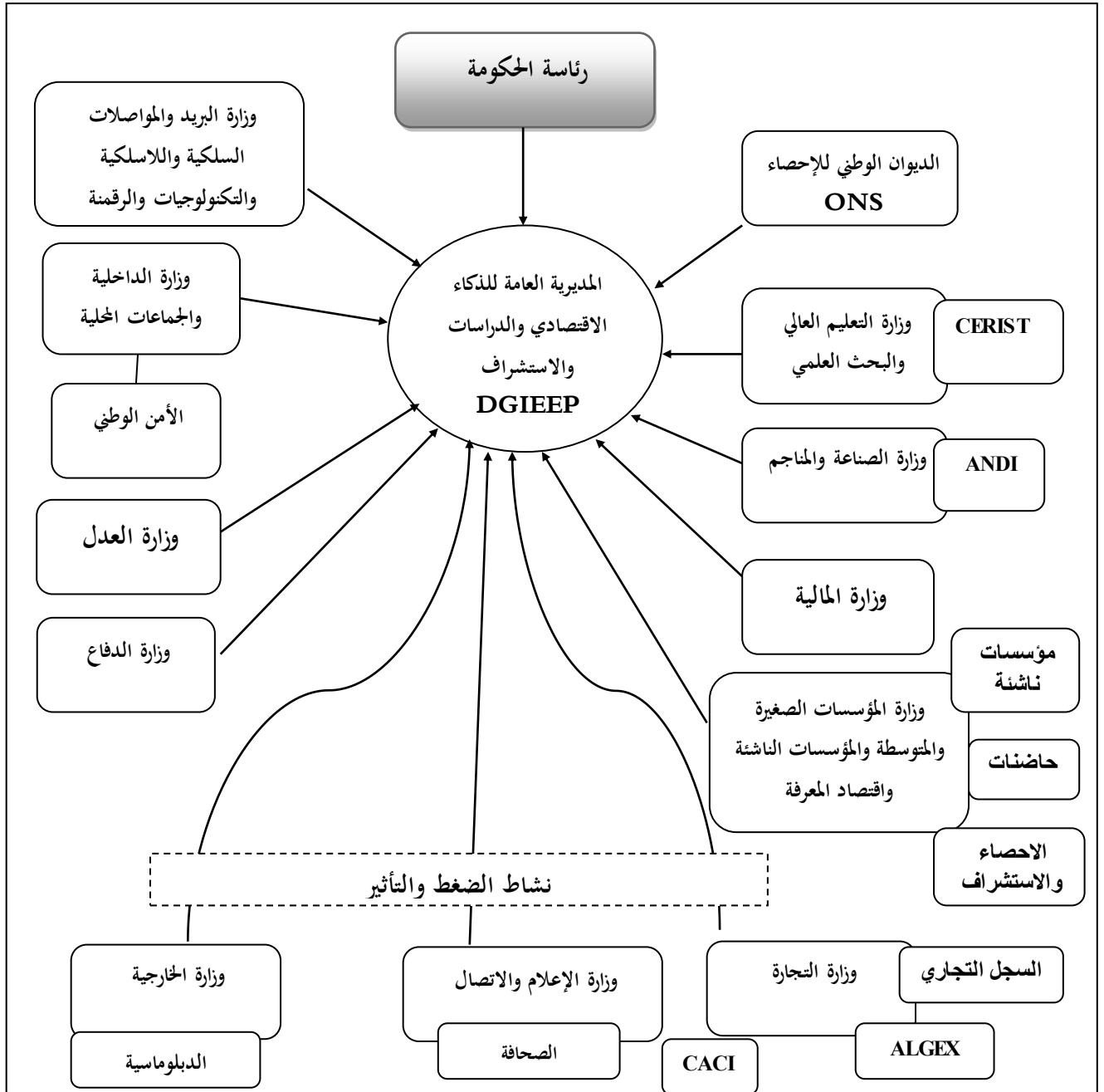
اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ذات الطابع التطوري من جهة، وتسمح باعتماد المواقف والسلوكات الملائمة في مواجهة المنافسين من جهة أخرى¹.

ونظرا لأهمية الذكاء الاقتصادي من جهة وباعتبار أن السهر الإستراتيجي يتخذ مصدره من الذكاء الاقتصادي من جهة أخرى، في هذا الإطار استحدثت الحكومة مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية²، ستتولى انفتاح مجموعة أفكار بشأن هيكله مجلس الذكاء الاقتصادي وذلك في إطار الإستراتيجية الصناعية الوطنية سيوضع تحت الإشراف المباشر لرئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، على أن يتولى مهمة تنسيق النشاطات بين الهيئات والوسائل العمومية التي توكل إليها مهام الإستعلام الاقتصادي قصد تزويد الإقتصاد الوطني بوسائل الدفاع والإستباق في سياق المنافسة الإقتصادية الدولية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي.

¹ بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018/2019، ص 270

² عبد الله بلوناس ومجد بوزيدي، دور الذكاء الاقتصادي في دعم المعلومة الإستراتيجية (مع الإشارة إلى الحالة الجزائرية)، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 2012، ص 17

شكل رقم (3-4): نموذج مقترح لنظام الذكاء الاقتصادي بالجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على : منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011، ص 224، مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 197

من خلال الشكل أعلاه يتبين وجوب مشاركة الحكومة بكل كياناتها في منظومة الذكاء الاقتصادي، من خلال التنسيق والتكامل بين جميع الوزارات والمديريات، ويمكن تقديم النموذج المقترح للذكاء الاقتصادي في الجزائر كما يلي :

- جمع المعلومات وإتاحتها من خلال بعد اليقظة الإستراتيجية، ويتم ذلك من طرف الوزارات كوزارة التعليم العالي من خلال مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني CERIST ومختلف الجامعات والمعاهد، وكذلك وزارة المالية عن طريق التقارير التي تصدرها مصالح الضرائب وكذلك بنك الجزائر، ووزارة الصناعة والمناجم وكذلك وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة والتي تضم الوزارة المنتدبة المكلفة بالإحصاء والاستشراق، ويتم ذلك من خلال إجراء البحوث والدراسات والممتلكات ونشر التكنولوجيا.
- حماية المعلومات وتأمينها من أخطار القرصنة والتجسس والضياع وذلك بتوفير الحماية التقنية لشبكات وأنظمة المعلومات الوطنية التابعة للإدارات الحكومية والقطاع الاقتصادي ومراقبة الانترنت وإرساء القوانين والتشريعات والأخلاقيات، لا سيما في مجال جمع المعلومات وحمايتها من التداول الغير مشروع والتسريب، ويتولى هذه المهمة كل من وزارة الداخلية والجماعات المحلية من خلال جهاز الأمن الوطني، ووزارة العدل ووزارة الدفاع الوطني، إلى جانب وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة.
- في حين نشاط الضغط والتأثير والذي توكل مهمته إلى كل من وزارة التجارة من خلال الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX و كذلك الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة CACI وذلك بالتأثير على المستثمرين الأجانب والحكومات على حد سواء، كذلك عمل وزارة الخارجية من خلال تجنيد الدبلوماسيين والممثلات الاقتصادية من أجل إعطاء صورة عن الجزائر ونشر والترويج للفرص الاستثمارية ومناخ الاستثمار عموما هو ما يمكن أيضا أن تشارك فيه وزارة الإعلام والاتصال وذلك عن طريق الصحافة والأجهزة الإعلامية المختلفة والتي بدورها يمكن أن يصل مداها إلى كل من له الرغبة في العمل والاستثمار.

المطلب الثاني : عوائق تحقيق نموذج الذكاء الاقتصادي في الجزائر

يمكن من خلال المطلب التطرق إلى المعوقات التي تحول فعالية الذكاء الاقتصادي في الجزائر، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمات:

الفرع الأول : غياب التنسيق بين المنظمة والمحيط العلمي

يعتبر القصور في التكامل بين قطاعي البحث العلمي والصناعة من أهم العوائق التي تعترض التنمية والتقدم في مجال الذكاء الاقتصادي، و يمكن ذكر أوجه القصور فيما يلي¹:

- غياب التحسيس: فبعض الملتقيات والمؤتمرات التي نظمت توصلت إلى توصيات بقيت حبر على ورق من دون تنفيذ أو متابعة.

- غياب المحيط الجامعي : ففي اغلب الملتقيات والمؤتمرات نلاحظ انه قليلا ما يدعى المحيط الجامعي والبحث العلمي مع العلم أن مشاركتهم تعتبر جد مهمة من اجل إثراء القاعدة العلمية للموضوع.

- غياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور المفهوم في هذا المجال في كل الجامعات والمدارس أو المعاهد واقتصار جامعة التكوين المتواصل التي تقدم تكوين في مجال الذكاء الاقتصادي .

- عدم وجود علاقات قوية بين الجامعات والمنظمات الجزائرية.

- عدم قدرة مراكز البحث على نقل نتائج أبحاثها بفعالية.

- ضعف وعدم كفاية التعريفات المقدمة للذكاء الاقتصادي، والتي تبين عدم القدرة على وضع وتطوير الذكاء الاقتصادي بفعل غياب سياسة حول الموضوع.

- اليقظة التكنولوجية المنتشرة حاليا في المنظمات الجزائرية هي غير منظمة في إطار إجراءات محددة وأهداف دقيقة.

وقد بين كذلك التقرير الصادر بخصوص النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية أن هناك خمسة عوامل تعيق إقامة نظام الذكاء الاقتصادي كالاتي²:

- العوامل الوسائلية والفنية

- العوامل الخاصة بالسياسات العامة.

- العوامل المرتبطة بنظام الحوكمة في أجهزة الدولة والمؤسسات.

- العوامل الثقافية.

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية.

¹ BOUROUBI Mostafa, OP cit, P34

² تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص 13

الفرع الثاني : نقص المعلومات

الملاحظ أن المنظمات في الجزائر تعاني من عدة صعوبات، ومنها ما يتعلق بنقص المعلومات اللازمة والمفيدة في اتخاذ القرار وذلك على عدة مستويات وعلى عدة أوجه¹:

أولاً: نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل: حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلاً أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل.

ثانياً: نقص المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار: من الطبيعي أن يبني أي شخص قراره الاستثماري على عدة معطيات، والتي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى عدم وجود فكر استثماري.

ثالثاً: نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الوطني (المحلي): حيث يفتقر صاحب المشروع أو المنظمة إلى معلومات ضرورية لاتخاذ قرار الاستثمار، مثل معلومات عن تقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين....

رابعاً: نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الدولي: يشكل غياب مثل هذه المعلومات خطراً يهدد وجود المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها، فنقص المعطيات والبيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول.

خامساً: نقص المعلومات بالخدمات التسويقية: حيث يجد أصحاب المنظمات الجزائرية صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، وشروط الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية، كما تفتقر المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.

سادساً: عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها: تتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المنظمات الجزائرية وخاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مدلول هاته البيانات في شكل مبسط، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات.

الفرع الثالث: مشاكل متعلقة بالنظام الوطني للمعلومات

¹ رحيم حسين دريس يحيى، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول 17 - 18 أبريل 2006 العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 577-578

رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية كما تطرقنا إليه سابقا إلا انه توجد هناك عدة نقائص لا سيما في يخص النظام الوطني للمعلومات والتي يمكن ذكر أهمها كالاتي¹:

أولا: ضعف التنظيم الحالي للنظام: حيث أن نظام المعلومات الإحصائية شأنه شأن أي نظام إداري، يمكن أن يكون مركزي أو غير مركزي، وبالنظر إلى واقع النظام الوطني للمعلومات الإحصائية

ثانيا: عدم الاستقرار في هيكلية وتنظيم المؤسسات المشاركة في النظام: حيث يشكل هذا العامل مؤشر سلبي على التنظيم الإجمالي للنظام، لأنه يترجم غياب نظام معلومات دائم قادر على المتابعة الصارمة للمعاملات، وإنتاج بالمقابل معلومات ذات مصداقية، دقيقة وفي آجالها المحددة.

ثالثا: الازدواجية والتكرار في العمل: حيث نلاحظ أن نفس الوظائف التي يقوم بها المركز الوطني للمعلومات الإحصائية هي نفسها التي يقوم بها كل من الديوان الوطني للإحصائيات والوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية و الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى مجموعة من المشاكل كارتفاع تكاليف الحصول على المعلومات، وكذلك المستفيد من المعلومة يجد نفسه أمام مؤسسات وهيئات متعددة تقوم بإنتاج وتوزيع نفس المعلومات، هذا ما من شأنه أن يضلله ويفقده التوجيه السليم للحصول على ما يريده من معلومات.

رابعا: عدم توفر الدقة والمصداقية في المعلومات المتاحة: فالتحليل المقارن للإحصائيات لمختلف الهيئات الماركة في النظام، يبين نقص واضح وكبير في جودة وكبير في جودة ومصداقية المعلومات المتاحة، والذي يترجمه الاختلاف في النتائج المحصل عليها، هذا راجع إلى عدم التوحيد في المناهج والتقنيات المعمول بها.

خامسا: إتاحة المعلومات: حيث نلاحظ تركز مختلف الوحدات والمؤسسات المشكلة للنظام في رقعة جغرافية واحدة (الجزائر العاصمة)، هذا ما يخلق صعوبات في حصول المتعاملين المتواجدين في جهات على المعلومات التي يتيحها النظام.

غياب على مستوى الهيئات المنتجة للإحصائيات (ONS, CNIS, ALGEX) دراسات في مجال التحليل الاقتصادي والتنبؤ من نمذجة، وتحليل المعطيات، ودراسات توقعية على المدى القصير والمتوسط، إضافة إلى هذا النقص في الدراسات والتحليلات التنبؤية، نلاحظ بأن البيانات الإحصائية المختلفة التي تنتجها كل هيئة لا تكون مصحوبة بالوثائق المنهجية الكافية لاستخدام أفضل المعلومات.

غياب اللوائح والاتفاقيات بين الهيئات والوكالات المنتجة للمعلومات الإحصائية التي تحدد بوضوح قنوات المعلومات ووضع جنبا إلى جنب الاحتياجات من المعلومات عن كل منظمة.

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-202

المطلب الثالث: استراتيجيات الدولة في تفعيل الذكاء الاقتصادي

بدأ اهتمام السلطات العمومية بأهمية الذكاء الاقتصادي، بالنظر إلى أن اغلب المنظمات الوطنية أخذت بعين الاعتبار نتائج وتحديات المرحلة الراهنة، تحت طائلة اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، مما يطرح السؤال حول جدوى دور الدولة وعلاقتها بالمنظمات من اجل الحفاظ على تنافسية النسيج الاقتصادي، ولعل الذكاء الاقتصادي أحسن هذه السبل للتنبؤ بالمخاطر الاقتصادية وتحديات التوازنات المالية للبلاد، وعلى غرار دول العالم الثالث فإن القاعدة الصناعية في الجزائر هي ثمار سياسة التصنيع التي انتهجتها البلاد منذ الاستقلال، لذا فان إعادة إحياء النسيج الصناعي وتشجيع النمو الداخلي الذي تقوده عملية الإنتاج المحلي أولوية وطنية والتي يمكن لآليات الذكاء الاقتصادي أن تحقق قفزة نوعية في تطوير ميكانيزماته.

كما يبدو جليا أن الأمن الاقتصادي للدولة مهدد بأي نوع من الصدمات الاقتصادية والسياسية الخارجية بسبب هشاشة الاقتصاد الوطني، بفعل ارتباطه مع مؤشرات التجارة الخارجية مقابل مورد وحيد للدخل الوطني وهي المحروقات، لذا فان منظومتنا بحاجة إلى التكيف مع المنظومة الاقتصادية التي فرضتها معطيات العولمة، وبهذا يتعين إدماج الذكاء الاقتصادي في منظمتنا، بل أيضا في منظومة التربية والتكوين والتعليم العالي وفي مجمل الممارسات المتعلقة بالرشادة في استغلال الموارد والتنمية المستدامة وتعزيز المواطنة¹.

إن الذكاء الاقتصادي، فضلا عن كونه مسارا لمنهج توعوي والاستشراف بالمستقبل القائم على العلاقات التي تربط المنظمات والمتعاملين الاقتصاديين، هو كذلك الجانب المهم في الإستراتيجية الوطنية الصناعية والذي يهدف إلى تحقيق أهداف أساسية وهي²:

- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي الذي يطمح إلى تطوير السلوكيات الجماعية والفردية للفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص في نظرة جماعية ومتعددة التخصصات.
- إنشاء تلاحم عمومي - خاص وتطوير نظرة جديدة لعلاقاتهم القائمة على الثقة المتبادلة الضرورية لازدهار الصناعة الوطنية.
- ترقية التنمية وضمن امن التراث التكنولوجي والصناعي الوطنيين، عن طريق وضع جهاز مراقبة، قادر على مواجهة رهانات انفتاح السوق الوطنية على المنافسة والتقليل من الممارسات الغير شرعية للمنافسين.

¹ وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016/2015، ص ص 185 -

² وسام داي، تطبيق السياسات الإقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 35، المجلد 09، جامعة باتنة الجزائر، 2014، ص 07

- تطوير الوظيفة الإستشرافية عن طريق وضع نظام للهيئات العمومية والمنظمات والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين بغرض تحديد التطورات وحصر الإجراءات الإستراتيجية، والعمل بها على المديين المتوسط والبعيد لفائدة الصناعة الوطنية.

وضمن هذا المنظور فان دور الدولة في وضع الترتيب الخاصة بتطوير الصناعة والتجديد، يتمثل في تنفيذ سياسة وطنية للذكاء الاقتصادي والرصد الاستراتيجي، من شأنها أن توفر للمنظمة أولا الوسائل التي تمكنها من التزود بأدوات الرصد الإعلامي (تحليل وتلخيص المعلومة والدراسات الإستشرافية والتقنية والعلمية... الخ) ثم ثانيا بأدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الإعلام وإنشاء خلايا أزمة واستراتيجيات النفوذ واللوبيات وغيرها¹.

إن اهتمام الدولة الجزائرية بإشكالية الذكاء الاقتصادي ترحم من خلال الهياكل والتنظيمات سالفه الذكر، ضف إلى اعتماد الإجراءات التالية²:

- تشكيل بنوك للمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمعلومة في الميدان الاقتصادي، الصناعي، التكنولوجي ووضع خارطة للأسواق الجديدة الممكن ولوجها (السوق الإفريقية والآسيوية).

- تميمين البحوث التطبيقية التي لها اثر على القيمة المضافة للصناعة والاستثمار وضمان تأمينها.

- وضع شبكات مختلفة لتبادل المعلومات مع المنظمات والهيئات المكلفة بتبادل وتحيين المعلومة الاقتصادية خاصة الصناعية منها داخل الوطن وخارجه.

- الشروع في تهيئة خلايا عملياتية للذكاء الاقتصادي وتجميعها على شكل حافظة نشاطات وهذا منذ عام 2012.

- تعبئة الموارد المالية ابتداء من السنة المالية 2010 من اجل التكفل باليات تطوير الذكاء الاقتصادي في الجزائر.

- إنشاء ودعم شبكات للتأثير والضغط وتفعيل دور الملحقين الاقتصاديين على مستوى السفارات، وهذا استجابة لاحتياجات المنظمات الوطنية ذات الطابع التصديري خاصة الصناعية منها.

- تنصيب خلايا يقظة دائمة العمل، ومن هنا فانه على المنظمات لزاما التعاون بشكل تصاعدي مع التنظيمات المهنية وغرف الصناعة والتجارة المنتشرة عبر الولايات، على غرار خلايا الرصد التي من شأنها أن تسمح لها بجمع واستغلال المعلومات الاقتصادية بشكل أحسن، وفي هذا الصدد قامت المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات والاستشراف التابع للوزارة بإنشاء مشروع عمومي يتمثل في برنامج

¹ أمزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 169

² DGIEEP, Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, op cit, PP 27-32

مرافقة بمس 11 منظمة عمومية تنشط في مجال الصناعة الصيدلانية، الميكانيك والإلكترونيك، وصناعة الاسمنت ... الخ، محضر المرافقة هذا يقضي بخلق شراكة بين المديرية العامة للذكاء الاقتصادي وتلك المنظمات، بغرض تمكينها من إنشاء خلايا للمتابعة والاستشراف مهمتها الأساسية تحضير تلك المنظمات لدخول المنافسة، عبر الحصول على جميع المعلومات الضرورية التي تمكنها من التحكم أكثر في المعلومة الاقتصادية، وفي تطورات المنتج الذي تقدمه، ومن ثم التموقع جيدا تحسبا لمنافسة أي منتج خاصة المستورد، كما تقوم هذه الخلايا بالبحث عن أسواق جديدة والتحكم في التشريعات ذات الصلة بنشاطها وكذا في التكنولوجيات الحديثة، وبالتالي مهمة تلك الخلايا هي تمكين المنظمات الجزائرية من استغلال الفرص المتاحة لها في السوق الوطنية وحتى الخارجية.

كما قامت وزارة الصناعة والمناجم في عام 2014 بوضع نظام معلومات وزاري مع مختلف المديريات الولائية والمنظمات، وكذلك خلق مركز تحليل للمعلومات الاقتصادية والعلمية والصناعية، ومن الضروري إيجاد سبل التنسيق مع قطاعات أخرى حول قضايا جديدة أو حيوية، لذلك فقد تم تشكيل فوج عمل حول الذكاء الاقتصادي الإقليمي مشكلا من ممثلين عن وزارات ومنظمات من الجانبين (منظمة - إقليم)، وقد قدم هذا الفوج تقريرا حول إمكانية تطوير شبكات محلية لدعم المنظمات الصناعية¹.

كما تم وضع إستراتيجية تنمية في مجال المعلوماتية والذكاء الاقتصادي، من خلال برنامج التنمية الخماسي الممتد من 2010 إلى غاية 2014 والتي تبنت النقاط التالية²:

- تخصيص 100 مليار دينار جزائري لوضع الحكومة الالكترونية وتوسيعها، وستسمح الحكومة الالكترونية بتطوير الخدمات العمومية وعصرنة الإدارات والمؤسسات بحيث لا تقتصر على إدخال الأدوات المعلوماتية على المؤسسة فحسب وإنما تساهم في تحسين التسيير الداخلي والعلاقات مع المواطن.
- إنشاء وفتح بوابات على الانترنت من قبل الوزارات والإدارات المركزية والجماعات المحلية (ولاية، دائرة وبلدية) قصد تقريب المواطنين من الإدارة، وسيتمكن المواطنون بفضل هذه الإستراتيجية المتمثلة في فتح البوابات من تحميل الاستثمارات و غيرها من الوثائق الإدارية، وتفتح إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 على المواطنين والمؤسسات والإدارات حوالي 400 خدمة على الشبكة العنكبوتية.
- تخصيص 50 مليار دينار جزائري للتجهيزات الموجهة لتعميم تعليم الإعلام الآلي ضمن منظومة التربية الوطنية والتعليم والتكوين.

¹ أمزيان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 170

² مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 206

- تخصيص 250 مليار دينار للبحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وتخصيص 250 مليار دينار جزائري لتنمية البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال واستكمال مكتسبات المخططات السابقة.

وحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي فإن أهم المقومات المعتمد عليها من اجل تحقيق التقدم في مجال الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وصياغة إستراتيجية وطنية لإرساء الذكاء الاقتصادي والدراسات الإستراتيجية ما يلي¹ :

1- **دعم الشفافية والنشر:** حيث يجب على الإدارات العامة والمؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية، ومن واجب هذه الهيئات نشر المعلومات بصفة هادفة تشجع التعاون بين المنظمات والقضاء على حالات حجب المعلومات.

2- **تطوير البرامج البيداغوجية:** من واجب الجامعات ومنظمات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وفقا لما يتطلبه محيط المنظمات، مع مراعاة انفتاح هذه البرامج للمعرفة والتعليم النوعي وفقا لما هو معمول به في البلدان المتقدمة، والهدف من ذلك هو تكريس سلوك البحث عن المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام.

3- **تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية:** حيث تحوز هذه الهيئات على كميات هامة من المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية، إلا انه يجب تحديد إستراتيجية لتنسيق نشاط هذه الهيئات ودعم تداخلاتها على المستوى الوطني والعالمي.

4- **تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية الدولية:** بالنظر لشبكة الوكالات التي تحوزها، فهي تساعد بالتكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات هائلة يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، كما أن لها القدرة على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل دخول أسواق جديدة وكسب الزبائن الجدد.

5- **تفعيل دور 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 وإدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، واستخدام الكفاءات في كافة مراحل إدارة الشؤون العامة.

¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول متطلبات نظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية، الجزائر، 2004

المبحث الرابع : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة، فالأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية العالية بشرط أن يكون ذلك مقرونا برضى الزبائن، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب، والقيام بالمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها وتجاه المجتمع.

المطلب الأول : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاقتصادي

مادامت منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الاستقرار ولاسيما في مجال تقنية المعلومات والاتصالات فضلا على أن أغلبها تتجه حاليا نحو الاقتصاد المعرفي، فإن كل ذلك يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. إن نتائج الأداء يعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات وإجراء التعديلات التي يمكن أن تقود مرة أخرى إلى الزيادة في فاعلية الأداء وفي التفوق و الريادة. كما أن نتائج الأداء تساعد في الكشف عن مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات والبرامج للمتاح من الموارد، وكذلك الكشف عن مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف، النشاطات والعمليات، وعلى مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها على النحو اللازم¹.

ويمكن القول بأن الذكاء الاقتصادي يعتمد على البيانات الخام التي يجب أن تكون متكاملة بالرغم من أن مصادرها قد تكون متباينة وبعدها يتم تحويلها إلى معلومات يتم اكتشاف المعلومات ذات المغزى منها واستخدامها لاتخاذ القرارات تصب في صالح المنظمة ليس فقط مراقبة التغيرات ومجرد الإبلاغ عنها وإنما المطلوب هو إجراءات وقرارات لتحسين أداء المنظمة.²

ويوفر الذكاء الاقتصادي قاعدة بيانات خامة تتحول إلى معلومات مفيدة، لتستخدم في تحسين الأداء، حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي الطاقة الكامنة باعتباره هو القاعدة المعلوماتية المتاحة للمنظمة من أجل الاستعلام وتقديم التقارير والأهم هو تحسين الأداء للمنظمات.³

أما دور الذكاء الاقتصادي في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل بالنقاط الآتية⁴:

¹ مغمولي نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 141

² محمد رقمامي، مرجع سبق ذكره، ص 213

³ Gary Cokins, **Performance management: Integrating strategy execution, Methodologies, Risk, and Analytics**, 1st edition, John Wiley: New Jersey, United States of America, 2009, p p 63-64.

⁴ فاطمة الزهراء كباش، مرجع سبق ذكره، ص 138

- 1- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص في التقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ وهذا يؤدي إلى:
 - تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب و مردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.
 - زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وان تطبيق الذكاء الاقتصادي في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكار طرق أكثر فاعلية.
- 2- يقود الذكاء الاقتصادي إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار، في هذا الصدد أجريت دراسة علمية على تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي على الشركات الكبرى ومن خلالها تم استخلاص المنافع التالية للذكاء الاقتصادي¹:
 - تحسنت نوعية وجودة المعلومات المستلمة؛
 - تعجيل اتخاذ القرارات؛
 - تحسن بشكل منظم، جمع وتحليل المعلومات وكذلك نشرها؛
 - تعزز التأثير وزاد الوعي؛
 - تحسنت عملية تحديد الفرص والتهديدات؛
 - توفير الوقت والتكلفة.يعتبر الذكاء الاقتصادي كواحدة من النظم القادرة على جمع ومعالجة وتصنيف، وحفظ البيانات، والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات للقيام بالوظائف الإدارية كافة، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعلى مجالات العمل في المنظمة كافة، حيث شهدت المنظمات العامة والخاصة نقلة كبيرة في أنظمة المعلومات، تمثلت باستخدام الحاسب وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بالإضافة للوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت في وجود الذكاء الاقتصادي والذي يعتمد بشكل أساسي على استخدام المعلومات الإستراتيجية. فالمعلومات ثروة، وتكمن أهميتها ليس في عملية اتخاذ القرارات فقط، بل تتعدى ذلك لتستخدم أيضا في عمليات إدارية أخرى كوضع الخطط، ورسم السياسات، والرقابة، وتقويم الأداء، ولكن يعد استخدام المعلومات ونظمها في تقويم الأداء أكثر هذه الاستخدامات جاذبية وأهمية، حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن

¹ SEWDASS Nisha, **The implementation of Competitive Intelligence tools and techniques in Public Service departments in South Africa to improve service delivery: a case study of the Department of Home Affairs**, University of Pretoria, April 2009 , p 32

المواضيع الحساسة التي لا بد منها عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أي منظمة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، ومن دون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المنظمة إعداد خطط وبرامج مناسبة.

المطلب الثاني : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاجتماعي

يساهم توفير المعلومة حول المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة في معرفة احتياجات المجتمع أو فئات منه، إذ تقوم المنظمة بتقديم خدمات للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، وعم المنظمة للمجتمع المدني، حيث يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع هذه المبادرات الطوعية غير ملزمة للمنظمة وتبادر فيها بشكل إنساني تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون لعموم المجتمع أو لفئات خاصة أن نشر هذه المعلومات عن المنظمة يعزز من ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامتهم وصحتهم، وكذلك التأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز العاملين والاحتفاظ بهم .

وتشكل المعلومات مصدر اهتمام رؤساء مجالس الإدارة، إذ يجب تهيئة الفرصة أمام أعضاء المجالس للحصول في الوقت المناسب على معلومات دقيقة ومناسبة من أجل دعم اتخاذهم للقرارات، كما أنهم مسؤولون عن الإشراف على كشف البيانات لأصحاب المصلحة والتواصل معهم، بما يساعد على تحسين فهم الجمهور لهيكل المنظمة وأنشطتها، وسياسات المنظمة وأدائها فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية، وعلاقة المنظمة بالمجتمعات المحلية التي تعمل فيها، بما في ذلك السياسات المتعلقة بأداب العمل وهيكل الإدارة المتصلة بتلك السياسات والقضايا التي تتعلق بالعمال وغيرهم من أصحاب المصلحة والأداء فيما يتصل بالمسؤولية الاجتماعية وتأثير هذا الأداء على قدرة المنظمة على الاستدامة.¹

ويتيح الذكاء الاقتصادي للمنظمة بأن تقوم بجمع البيانات وتقديم التقارير وتؤكد على دقة البيانات على مستوى العميل والتي هي ذات الصلة بالأهداف الاجتماعية للمؤسسة، حيث²:

- تقوم المؤسسة بجمع البيانات باستخدام مؤشر واحد على الأقل لكل هدف من أهدافها الاجتماعية.
- تحدد المؤسسة الآتي :من يقوم بجمع البيانات، وأين يتم تخزين البيانات، ومن الذي يحمل البيانات، ومن الذي يصدق على دقة البيانات، وكيف يتم تقديم البيانات، ولن.
- النظام الداخلي للمؤسسة فيما يتعمق بإدارة البيانات (على سبيل المثال :نظام إدارة المعلومات) له القدرة على تصنيف البيانات بحسب النوع الاجتماعي، وغيرها من الخصائص الأساسية للعميل.

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف 2004 ، ص ص 10 - 11

² المعايير الدولية لإدارة الأداء الاجتماعي، <https://www.themix.org/mixmarket/social-performance>

- تضمن المؤسسة جودة البيانات التي تجمعها من خلال التصديق على البيانات التي يتم جمعها وإدخالها في النظام، وتدريب العاملين على أدوات جمع البيانات وإدخالها.
 - تفصح المؤسسة عن بيانات الأداء الاجتماعي بما في ذلك مؤشرات الأداء الاجتماعي ، باستخدام أحد الأشكال العامة المتعارف عليها) على سبيل المثال :التقرير السنوي للمؤسسة، التقرير الخاص بسوق تبادل المعلومات، والتقارير التي تُرفع للمنظمات الوطنية /الإقليمية).
 - إذا أعلنت المؤسسة أن الحد من الفقر هو أحد أهدافها الاجتماعية، فعليها أن تراقب مستويات الفقر الخاصة بعملائها باستخدام أحد أدوات تقييم الفقر) على سبيل المثال :الإنفاق المنزلي بالنسبة لمدخل، واستبيان الأمن الغذائي، وترتيب الثروة التشاركية، ومؤشر التقدم للخروج من الفقر، وأدوات تدقيق النوع الاجتماعي، إلخ).
 - تقوم الإدارة العليا بتحميل بيانات الأداء الاجتماعي بما في ذلك بيانات النتائج على مستوى العميل لمقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأهداف الاجتماعية المعلن عنها.
 - تستخدم المؤسسة قنوات متعددة للإفصاح عن المعلومات الدقيقة والواضحة المتعمقة بالمنتج، مثل النشرات، والجلسات التعريفية، والاجتماعات وتعليق هذه المعلومات في الفرع، وإتاحتها على المواقع الالكترونية...
 - لدى المؤسسة سياسة خصوصية مكتوبة تحكم عملية جمع المعلومات والتعامل معها واستخدامها ونشر بيانات العملاء.
 - لدى المؤسسة نظم تكنولوجية مناسبة) على سبيل المثال :قاعدة بيانات آمنة) لضمان تأمين بيانات العملاء.
 - تقوم المؤسسة بجمع البيانات وتقديم التقارير وتؤكد على دقة البيانات على مستوى العميل والتي هي ذات الصلة بالأهداف الاجتماعية للمؤسسة.
 - إن النظام الداخلي للمؤسسة الخاص بإدارة البيانات لديه القدرة على تحليل البيانات المالية والاجتماعية معاً.
 - يسمح النظام الداخلي للمؤسسة لإدارة المعلومات) على سبيل المثال :نظام إدارة المعلومات) بتتبع أداء العملاء على مدار فترة زمنية.
- كما يتيح الذكاء الاقتصادي للمنظمة تتبع رضا الموظفين وحركة دوراتهم:
- تقوم المنظمة بجمع وتوثيق وتحميل البيانات التي تظهر رضا الموظفين.
 - تراقب المؤسسة معدل حركة دوران الموظفين وتتفهم أسباب خروج الموظفين.

- تتخذ المؤسسة إجراءات لتصحيح المشكلات المؤسسية التي تؤدي إلى دوران الموظفين وشعورهم بعدم الرضا

المطلب الثالث : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء البيئي

يتم تحسين الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات استنادا لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطور هذا المنهج من الأساسيات المستخدمة في اختيار مؤشرات الأداء البيئي الملائمة: التوافق البيئي والقابلية للمقارنة دوليا وكذا القابلية لتطبيق المعلومات التي يوفرها المؤشر، وتمثل المؤشرات البيئية مقاييس يتم صياغتها لأهميتها الإستراتيجية في نجاح البرنامج البيئي، لكن يلاحظ أن المنظمات تميل إلى اختيار المؤشرات الرقمية التي تقيس التغيرات الدقيقة في الأداء عن المؤشرات النوعية، كما يعد قياس الأداء البيئي عملية مستمرة وشاملة للتأكد من أن أنشطة المنظمة وعملياتها مطابقة لما هو مخطط لها بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية وتوضح مقاييس الأداء كيفية إنجاز الأعمال المستقبلية للمنظمة بصورة أفضل من الأداء السابق لذلك فان قياس الأداء عملية ديناميكية تتغير بمرور الزمن فضلا عن تطور العمليات والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها عن كونها أداة تساعد على فهم وإدارة وتحسين ما تقوم به المنظمة، وتبرز أهمية قياس الأداء البيئي كونه مكونا جوهريا وهاما في الأداء المستدام لمنظمات الأعمال المعاصرة وذلك لعدة أسباب حيث تتجه المنظمات المعاصرة على نحو تزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة والتي جاءت نتيجة للكم المتزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه كما تعد عملية توثيق مؤشرات الأداء البيئي بشكل موثوق ضرورية لتجهيز المعلومات لاتخاذ القرارات التي تتضمن تحقيق الأهداف البيئية فضلا عن تخصيص موارد المنظمة المحدودة لحل المشكلة البيئية يتطلب دليلا مقنعا لدعم منافع هذه الأعمال لهذا يميل المديرون والمديرون في منظمات الأعمال إلى تأطير الأداء البيئي وجعله معيارا إستراتيجيا وأخلاقي في الوصول إلى الأداء المستدام، ويعد الذكاء الاقتصادي بمثابة وسيلة مميزة لإدارة عدم التأكد والمخاطرة فهو يسمح بطريقة حديثة ديناميكية بتحديد مختلف القوى المحركة لمخطط المنظمة من خلال الدور المركزي للمعلومة الإستراتيجية.¹

تتمثل المسؤولية البيئية في مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة التي تحيط بها، كذلك هي التوفيق بين نشاطات المنظمة والحفاظ على الأنظمة البيئية، هذا ما يدعي المنظمة للقيام بدراسات وجمع معلومات عن طبيعة منتجاتها واستهلاكها للموارد وكل ما يتعلق بالفضلات والتلوث وهذا ما يساهم فيه الذكاء الاقتصادي من خلال جمع المعلومات وتحليلها و توفير المعلومات ذات القيمة، وتحديد المساهمات البيئية لمنتجاتها وخدماتها وأثارها على البيئة، إذ أن على كل فرد في المنظمة معرفة ما يتعلق بالبيئة من قوانين ومراسيم المنظمة للنشاط في الجانب البيئي من اجل حماية البيئة والتقليل من التلوث والحفاظة على الصحة العامة وتقليل الغرامات والرسوم المترتبة عليها

¹ علي محمد ثجيل المعموري وآخرون، دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 21، 2016، ص ص 15-16

والبحث عن أجمع الحلول والسهر على تطبيقها ونشرها في كافة فروع المنظمة، وكذلك كل ما هو المتوقع منه أن يؤدي في إطار الأهداف البيئية المسطرة.

يقتضي الذكاء البيئي الذي يعبر عن المفاهيم، الأدوات، المنهجيات والممارسات التي تسمح بالربط الملائم بين مختلف المعلومات والمعارف بهدف التحكم في الآثار البيئية على المؤسسة وتطوير ديناميكيتها البيئية، تعبئة الأفراد وتحسيسهم بضرورة الوقاية من التلوث، وجمع ومعالجة وتحليل المعلومات والمعارف البيئية بهدف عملياتي؛ التداول الفعال لهذه المعلومات والمعارف في المؤسسة، فعالية نظم المعلومات من حيث بيئة العمل، وقت الاستجابة، درجة الأتمتة والتكامل بين معدات الإعلام الآلي؛ الانسجام بين العمليات المتبعة، وبين الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة من حيث جمع البيانات والمعلومات، التحول من المعلومات إلى المعارف عبر النمذجة واستنباط المعنى وإعادة نشر ومشاركة هذه المعارف.¹

وفي هذا الإطار تعمل اليقظة البيئية على جمع المعلومات الاستباقية حول التغيرات التي قد تحدث في التشريعات البيئية واتجاهات المستهلكين للمطالبة بمنتجات تحترم البيئة والالتزام بالمعايير الوطنية والدولية في هذا المجال، لذا فاليقظة تعمل كجهاز "رادار بيئي" يعتمد بشكل كبير على هذه المعايير، كما أن تسلسل "البيانات البيئية - السياسة البيئية - الأهداف البيئية - التنظيم البيئي - المعرفة البيئية" تتبع إلى حد كبير مؤشر الإدارة البيئية للاتحاد الأوروبي ومعياري ISO 14001، من ناحية أخرى يعود الفضل في دمج الرادار البيئي في النظام بأكمله "التكاليف البيئية، السوق البيئية والتكنولوجيا البيئية" إلى خبرة المؤسسات ما يعكس الطلب المتزايد على هذا النوع من المعلومات في ممارستها.²

تقوم اليقظة البيئية بتوفير المعلومات الخاصة بالجانب الاجتماعي والبيئي للمؤسسة من خلال مراقبة تطور التشريعات والقوانين البيئية، المتابعة المستمرة لمستجدات التنمية المستدامة، تحديد ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، استباق الأخطار البيئية للأنشطة الاقتصادية. والمؤسسات اليقظة على المستوى البيئي هي الأقدر على تحسين ممارساتها اتجاه البيئة واحترام المعايير الدولية في هذا الشأن، وتزداد أهمية هذا النوع من اليقظة مع الوعي المتزايد للمستهلكين الذين أصبحوا يفضلون شراء منتجات "تحترم الطبيعة وتضمن الاستغلال العقلاني لخيراتها ما يجعل المؤسسات في وقتنا الحاضر في مواجهة مجموعة من الرهانات البيئية³، ونذكر منها : رهانات تشريعية وتتضمن مجموعة القوانين والقواعد الإلزامية التي تسمح بتنظيم علاقة المؤسسة مع وسطها الطبيعي والاقتصادي (المنتجات الخطرة، النفايات...)، رهانات اقتصادية وتتضمن إمكانية ترشيد المؤسسة للتكاليف المرتبطة بتبني الانشغالات البيئية من خلال التقليل من الرسوم المالية، ويتوافق هذا النوع من الرهانات مع هدفها

¹ Dominique SPAEY, Anastasio SOFIAS, *Gestion de l'Information Environnementale en Entreprise: Choix et Evaluation d'un Système*, Documentaliste - Sciences de l'information, vol. 43, n° 2, 2006, P125

² يحيى شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2018/2017، ص 220

³ يحيى شريف حنان، مرجع سبق ذكره، ص 221

الاقتصادي الأساسي وهو تحقيق الربح، رهانات إستراتيجية وتتضمن كل السياسات والعمليات التي من شأنها دعم الموقع التنافسي للمؤسسة وتحسين صورتها وريح حصص سوقية، ويتوافق هذا النوع من الرهانات مع مجموعة الأهداف التي تسمح للمؤسسة بالتطور. وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه الرهانات عليها أن تراقب باستمرار بيئتها الإيكولوجية وتتنبأ بتغيراتها المحتملة حتى تحسن من سرعة وقوة استجابتها¹، وتكون هذه البيئة حسب s.marquet-Pondeville من عدة متغيرات²:

- التشريعات البيئية التي تلعب دورا مهما حيث يرتبط عدم التأكد فيما يتعلق بهذا المتغير ب "تكاثر هذه التشريعات" دون أن تتمكن المنظمة من التقييم الدقيق لهذه التغيرات والقوانين.

- المستهلكون والمنافسون (عامل السوق) ويرتبط عدم التأكد بارتفاع مستوى متطلبات وتوقعات الزبائن حول منتجات تحترم البيئة والعلاقة مورد-زبون تسمح لهذا الأخير بالمطالبة بإدارة مسؤولة للبيئة، كما يتجه المنافسون نحو تبني الممارسات البيئية كتقديم "منتجات خضراء" أو الاعتماد على "التسويق الأخضر".

- السكان حيث يظهر الأثر البيئي لمنظمة ما على المستوى المحلي في بادئ الأمر، ما يجعل الخطر يتمثل في تشكيل جماعات محلية بيئية ضاغطة على ممارسات المنظمة، إضافة إلى جماعات ضاغطة أخرى كوسائل الإعلام والمنظمات الوطنية والدولية التي بإمكانها أن تلحق ضررا بصورة المنظمة.

تميز المعلومات ذات الطابع البيئي بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المعلومات التقليدية التي تنتجها وتستخدمها المؤسسات (مثل الميزانية المالية، الموارد البشرية، الاتصال الداخلي والخارجي)، فهي متعددة الأبعاد وتتبع لتخصصات مختلفة علمية، تقنية-بيولوجية واقتصادية، تخضع بقوة لعدم التأكد خاصة فيما يتعلق بالجانب العلمي وعدم القدرة على التنبؤ على المدى الطويل (مثل وجود آثار بيئية غير مؤكدة وعلى المدى الطويل) والغموض (نصوص قوانين غير واضحة وتعارض البيانات)، معلومات ذات فوائد يصعب قياس مردودها خاصة فيما يتعلق بتخفيض الآثار السلبية على المجتمع والوسط الطبيعي.³

وعلى المؤسسات حتى تتمكن من جمع هذا النوع من المعلومات أن تسخر الموارد المالية والمادية اللازمة والكادر البشري المتخصص والمؤهل فالتحديات البيئية التي تواجهها المؤسسات تفرض عليها حسب R.GRAY أن تخصص بنية تحتية قادرة على جمع المعلومات البيئية والاجتماعية، لأنها تجلب العديد من المنافع والمزايا مثل دعم

¹ Ahmed ATIL, **La Responsabilité Environnementale dans la PME Algérienne: Vers une Analyse Typologique des Enjeux et des Freins d'Intégration**, Conférence Internationale sur la RSE, Agadir, Février 2009, P3

² Sophie MARQUET-PONDEVILLE, **Le Contrôle de Gestion Environnementale d'une Entreprise**, 22^{ème} Congrès de L'AFC, France, Mai 2001, P10

³ يحيى شريف حنان، مرجع سبق ذكره، ص 222

عملية اتخاذ القرار، حساب تكاليف المنتجات أو الخدمات بدقة، تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تحديد فرص التطور في أسواق جديدة، تدعيم شرعية المؤسسة وتحسين صورتها.¹

حيث أن المؤسسات اليقظة بالمشكلات البيئية والقادرة على جمع المعلومات الاستباقية حول التغيرات البيئية تكون الأقدر على ترسيخ صورة إيجابية عن علامتها التجارية، ليس فقط في ذهن المستهلك ولكن أيضا في ذهن المنظمات الوطنية والدولية المطالبة باحترام البيئة.

¹ Nicolas ANTHEAUME, **Le Contrôle de Gestion Environnemental État des Lieux, État de l'Art** , Comptabilité- Contrôle-Audit, Tome 19, Volume 3, Décembre 2013, P13

خلاصة:

يعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم الرهانات الواجبة التجسيد بما يخدم منظمات الأعمال الجزائرية من خلال تحسين أدائها والعمل على استدامتها، حيث اعتبرت التجارب الدولية الرائدة الذكاء الاقتصادي وسيلة ونهج يعكس مدى أهمية التوظيف الجيد للمعلومة تماشياً مع تغيرات البيئة التي تنعكس على المنظمات وأدائها المستدام، وهذا لا يمنع من التحدث عن التجربة الجزائرية والجهود المبذولة من قبل الدولة في هذا المجال، والتي توحى بيقظة لدى الهيئات الحكومية واهتمام كبير لتشجيع وجود هذه الآلية ضمن البرامج الحكومية كمحاولة للنهوض بقطاع الصناعة ومرافقة منظمات الأعمال الجزائرية من أجل النجاح وتحسين أدائها المستدام الذي سوف ينعكس إيجاباً على المجتمع وعلى البيئة ويحفز عجلة التنمية الاقتصادية المنشودة.

الفصل الرابع:

انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي

على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة

كوندور الكترونيكس

تمهيد

بعد التطرق للدراسة النظرية في الفصل الأول، الفصل الثاني، والفصل الثالث والهادفة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، وذلك في خضم التحولات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، وتبيان مدى أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمنظمات الأعمال الجزائرية. سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية السالفة الذكر، والتعرف على واقع الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكرتونيكس بعد أن يتم تقديم عرض لها بهدف تعريفها ، حيث سنتناول وصفا لإجراءات الدراسة الميدانية من منهج متبع وأدوات مستخدمة بهدف جمع المعلومات وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات وصولا إلى استخلاص النتائج الإحصائية وأثبت العلاقة بين متغيري الدراسة. وهو ما سنتناوله في هذا الفصل، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور الكرتونيكس.
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "عنتر تراد" كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور اليكترونيكس من بين الشركات الرائدة، مما سمح لنا من إسقاط دراساتنا النظرية على مؤسسة كوندور، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث بتقديم المؤسسة من خلال تعريفها و تطورها التاريخي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة و تطورها التاريخي

تعد مؤسسة " كوندور " من أكبر الشركات شهرة في مجال صناعتها، فقد نشأة هذه المؤسسة وتطورت عبر مراحل متعددة، فنحاول التعريف بهذه المؤسسة وتاريخ نشأتها والمراحل التي مرت بها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة كوندور اليكترونيكس إحدى الشركات المكونة لمجمع بن حمادي، حيث خلق هذا الأخير توليفة متنوعة من المشاريع التجارية في مجالات حيوية و هامة جدا للحصول على مكانته كمجمع جزائري رائد. قبل الخوض في التعريف بمؤسسة كوندور Condor وإستعراض البطاقة التقنية الخاصة بها توجب علينا استعراض التطور التاريخي لنشأة المؤسسة وتطورها، أو بالأحرى تطور المجمع الضخم الذي يضم مؤسسة كوندور Condor رفقة خمس مؤسسات أخرى كبرى وهو مجمع عائلة بن حمادي، والذي بدأ نشاطه في مجال تجارة المواد الغذائية. ليتوسع نشاطه بعد ذلك شيئا فشيئا من خلال إستهداف قطاعات سوقية جديدة مما أدى إلى تضاعف كبير لحجم رؤوس الأموال لدى العائلة المالكة لهذا المجمع، تجدر الإشارة هنا أن المجمع يتواجد على مستوى ولاية برج بوعرييج في منطقة الهضاب العليا التي تعتبر واحدة من أكثر المناطق الصناعية في الجزائر¹، فولاية برج بوعرييج تعد قطبا صناعيا بامتياز على مستوى التراب الوطني بأكمله لإحتوائه على عدة مجمعات صناعية ضخمة أخرى تضاهي مجمع عائلة بن حمادي من حيث حجم الانتاج ورؤوس أموالها، خاصة مايتعلق بالمصانع المتخصصة في إنتاج الأجهزة فولاية البرج تسمى عاصمة الأجهزة الالكترونية في الجزائر. أما بالعودة إلى المجمع فهم يتكون من ست مؤسسات مختلفة النشاطات وهي كالآتي:²

1. مؤسسة Gemac: المتخصصة في انتاج البلاط ومواد البناء.

2. مؤسسة Polyben: لانتاج الأكياس البلاستيكية.

¹ فرحات عباس، أهمية خدمات مابعد البيع في المؤسسة الصناعية-شركة كوندور إلكترونيكس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، سنة 2014، ص.154

² شرفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص.245.

3. مؤسسة **Gerbior**: لإنتاج القمح الصلب ومشتقات، خاصة مواد الدقيق والسميد والحبوب الجافة، ملح الطعام القمح، الأرز، الكسكس، وبعض المنتجات البحرية، التي تعد من أكثر المؤسسات الجزائرية إستخداما للتكنولوجيا الحديثة في وسائل الإنتاج، وتعد وطنيا من الدعائم الأساسية المعول عليها في رفع التحدي في مجال الصناعات الغذائية.

4. مؤسسة : **Argilor** لإنتاج الأجرور.

5. مؤسسة **Hodna Métal**: تنشط في مجال المواد المعدنية، مؤسسة متخصصة في صناعة اللوحات الإشهارية لمطاعم الوجبات السريعة رفع الجمع تحدى الإقامة هذا المشروع الإبتكاري ذو البعد الإستراتيجي المسامر لخدمة طلب السوق. وبعد 10 أشهر من الدراسة المعمقة إنطلقا لإنتاج فعليا في أوت 2006.

6. مؤسسة **Condor**: لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تقدر مساحة المؤسسة ب 80104م² منها 42665 م² مغطاة، و الباقي غير مغطاة، و يقدر رأسمالها سنة 2018 بـ 27 766 979 532.00 دج، ويتمثل نشاطها الكهرومنزلية والتي تعد رقما مهما جدا في السوق المحلي وتعدت ذلك لتلقى نجاحا كذلك في السوق الإفريقي وتتجه نحو التوغل في أسواق خارجية أخرى كالسوق الأوروبي مثلا والآسيوي بدرجة أقل، وقد إنطلقت تحت المسمى التجاري **Antar trade** وإسم عنتر وحده يدل على قوة طموح المؤسسة فهذا الاسم لظالما كان مرادفة للقوة والشجاعة في البيئة العربية على وجه العموم والجزائرية على وجه الخصوص، لتغير إسمها لاحقا إلى إسم **Condor electronics**. أنشئت المؤسسة في 02 فبراير 2002، وتحصلت على سجلها التجاري في أبريل من نفس السنة؛ لينطلق نشاطها الفعلي في نوفمبر 2002 برأسمال قدر بـ 2450.000.000 دينار جزائري¹، مقرها الاجتماعي بولاية برج بوعرييج على بعد 6 كلم من مقر الولاية؛ وبالضبط بالمنطقة الصناعية 70 تقسيم 161 الجزائر. أما فيما يخص الصيغة القانونية للمؤسسة فهي قد أنشأت بصيغة شركة ذات مسؤولية محدودة SARL لتتغير صيغتها سنة 2012 إلى شركة ذات أسهم SPA أسهمها مملوكة من طرف مجمع بن حمادي لتودع ملفها لدى بورصة الجزائر.²

¹ انظر الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ 05/ 2000/04.

² بن سفيان الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 258.

مؤسسة كوندور إلكترونيكس أو باسمها التجاري "عنتر للتجارة"، هي إحدى شركات المجمع بن حمادي، كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية و الإلكترونيات المنزلية، حيث بدأت المؤسسة Antar Trade على شكل مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة سنة 2003، تحمل الاسم التجاري "عنترتاد" أي "عنتر للتجارة" وكان عدد عمالها آنذاك 90 عاملا، و بناء على العقد الموثق رقم 574 المؤرخ في 14-06-2012 المتضمن تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL مجموعة بن حمادي "عنتر تاد" إلى مؤسسة ذات أسهم SPA حيث بلغ عدد العاملين في 2016 حوالي 6180 عاملا موزعين على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة كوندور إلكترونيكس:

سطرت مؤسسة كوندور إلكترونيكس جملة من الأهداف تسعى من أجل تحقيقها لمواصلة تقدمها وتوسّعها المستمر، ونذكر من هذه الأهداف مايلي:¹

- تضع المؤسسة تلبية إحتياجات المستهلك وتحقيق رضاه على سلم أهدافها ويتجسد ذلك من خلال تطويرها المستمر لمنتجاتها وفق تغير حاجات المستهلك المستمر.
- رفع القيمة السوقية في مختلف القطاعات التي تنشط فيها
- العمل على السعي الحثيث لمطابقة منتجات المؤسسة وفق معايير نيل شهادات الجودة العالمية.
- المداومة على تكييف هياكل المؤسسة وأنظمتها الإدارية وفق المناهج العلمية الحديثة الفعالة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة.
- السعي إلى غزو الأسواق الخارجية باستمرار.
- التكوين المستمر والتأهيل العالي المستوى لعمّال وإطارات.
- تطوير الاقتصاد الوطني والمساهمة في ترقية المنتج الوطني الجزائري وتحسين صورته الذهنية في الأسواق الخارجية.

وكأي تنظيم اجتماعي تتركز مؤسسة كوندور على مجموعة من القيم تساهم في تشكيل هوية المؤسسة وترسيخ ثقافتها لدى موظفيها وزبائنها نذكر منها:²

- ترقية المنتجات الجزائرية وتسويقها في الأسواق الخارجية بتنافسية وجودة جيدة.
- تعتبر المؤسسة زبائنها حجر الزاوية ومركز الاهتمام في اتخاذ قرارات المؤسسة.

¹ بن حمو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

² بن سفيان الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- تولى المؤسسة أهمية بالغة لرأس المال البشري من خلال برامج التكوين والتدريب الدورية.
- تفعيل فلسفة الإبداع والابتكار لدى الموظفين وماله من انعكاسات على جودة المنتجات.
- السرعة والمرونة والتأقلم مع التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية واتخاذ الاحتياطات اللازمة لذلك.
- إدراك مسؤوليات المؤسسة اتجاه المجتمع والتزامها بها على أكمل وجه.

المطلب الثاني: نشأة و تطور مؤسسة " كوندور "

لقد نشأت مؤسسة " كوندور " في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعة الالكترونية و الإلكترونيات يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلتحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة حاليا في ولاية برج بوعرييج، وقد تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية من خلال مشاركتها معارض الإنتاج وطنية و دولية.

وقد عرفت مؤسسة كوندور تطور في نوعية أنشطتها لتصل في الأخير إلى نشاطها الحالي المتمثل في

الإنتاج والتركيب على مستوى ورشاتها، ويمكن أن نلخص هذه المراحل كما يلي:

الفرع الأول: مرحلة الشراء للبيع:

إستهلت المؤسسة نشاطها بصبغة تجارية محضرة فقد كانت تقوم بشراء المنتجات جاهزة وتقوم بإعادة تسويقها وبيعها في السوق الجزائرية على حالها الأصلية دون أن تعدل فيها أي تعديل، ونظرا للنجاح الذي حققته المؤسسة بذلك خاصة وأن هذا السوق لم يكن مشبعا للإنتاج قام مسيرو المؤسسة بالانتقال إلى المرحلة الثانية.¹

الفرع الثاني: مرحلة شراء المنتجات المفككة جزئيا (Semi Knock Down):

في هذه المرحلة تطور نشاط المؤسسة ليشمل عملية شراء المنتجات غير مكتملة التركيب وتقوم المؤسسة على مستوى ورشاتها بإكمال تركيب هذه المنتجات، وقد إنتهجت المؤسسة هذا الأسلوب من أجل تخفيض تكلفة الشراء من جهة وتكوين موظفيها من خلال إكتسابهم خبرة أكبر حول عملية تصنيع هذه المنتجات من أجل تأهيلهم للانتقال إلى المرحلة الثالثة.²

¹ بن حمو نجاة، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص.168

² نفس المرجع.

الفرع الثالث: مرحلة شراء المنتجات مفككة كليا (Compleat Knock Down) CKD :

كان الانتقال من المرحلة الثانية إلى الثالثة كرد فعل طبيعي نتيجة اكتساب موظفي المؤسسة خبرة أكبر من خلال التكوين الذي تلقوه في المرحلة السابقة وفي هذه المرحلة تزداد كفاءة العمال بشكل أكبر في عملية تركيب هذا الجهاز ومعرفة مكوناته الدقيقة والية عملها، أي تزداد المهارة التقنية للعمال في التعامل مع المنتجات المتطورة أكثر، وبالتالي التقليل من تكاليف الإنتاج بشك أكبر.¹

الفرع الرابع: مرحلة الإنتاج:

في الأخير تمكنت المؤسسة من الوصول إلى المرحلة التي كانت تنشدها وهي الاستقلال بإنتاج خاص بالمؤسسة وكان ذلك كنتيجة للجهود السابقة المتمثلة في تأهيل موظفي المؤسسة تأهيلا عاليا لتحكمهم الجيد في تقنية تركيب وصيانة هذه الأجهزة، وبعد ضبط وتحديد حاجة السوق لمنتجات معينة يجب إعطائها الأولوية لم يبقى للمؤسسة سوى عملية تسجيل العلامة التجارية (Licence) الخاصة بالمؤسسة ، لتقوم المؤسسة بشراء التراخيص من طرف مؤسسة (Hisense) الصينية.²

الفرع الخامس: مرحلة التوسع، التصدير والتقييس:

بعدها وفقت المؤسسة وأثبتت قدرتها على مباشرة كافة الأطوار - رغما عن بعض الظروف التي إعترضتها- وصولا إلى تصنيع المنتجات بمركبات محلية وأخرى مستوردة، وضعت نصب أعينها ضرورة الرفع من درجة إدماج المنتج مع العمل على توسيع نطاقها. ليصبح منتج جزائري بأعلى نسبة ممكنة ولما لابلوغ نسبة 100% حافظة منتوجاتها بإضافة أصناف تساير التطور التكنولوجي، وترتقي لرغبات وأذواق المستهلك الجزائري. ولا تتوقف عند ذلك بل تروق كذلك للزبون العربي والغربي بحكم أن المؤسسة اقتحمت مجال تصدير

¹ شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكترونيك (عملاق التكنولوجيا العالمي)، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، حسيبة بن بوعلوي -الشلف-، الجزائر، 2015/2016، ص.244

² بن سفيان الزهراء، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة -مع الإشارة لحالة مؤسسة Condor Electronics-، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2014/2015، ص.260

منتوجاتها لبعض دول العربية كتونس وليبيا والأردن والسودان، وبعض الدول الأوروبية (بعد حيازتها على شهادة التصدير للمجتمعات الأوروبية)، ومؤخرا فتحت التصدير لإفريقيا عن طريق بوابة مارسييا¹.

المطلب الثالث: عرض و تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، يظهر الشكل الموالي أهم عناصر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس، وفيما يلي نلخص مهام ومسؤوليات مختلف إدارات ومصالح المؤسسة كما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 260

أولاً: مهام المديرية العامة

وتتوزع المهام في هذه المديرية على النحو التالي:¹

- المدير العام: تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.
- نائب المدير العام: يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.
- أمانة المديرية: وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.
- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: وتتمثل مهمته في القيام بالدراسات التي تنظم وتوضح كيفية تطبيق إستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى تقديم الاستشارات المتعلقة بالجانب المالي.
- مساعد المدير العام المكلف بالجودة: يركز عمله على توجيه مختلف إدارات المؤسسة لتحسين جودة المنتجات والتطوير المستمر لها، بالإضافة إلى السعي للحصول على شهادات الجودة العالمية كشهادة الإيزو مثلاً.

ثانياً: المديرية والمصالح الوظيفية

- مديرية اللوجستيك: ويرتكز نشاطها في دعم وإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل هاته المديرية وذلك من خلال التحكم والتسيير لعمليات نقل البضائع أو حتى العمال وكذا صيانة وسائل وعتاد المؤسسة في مختلف المديرية الأخرى.
- مديرية التسويق: وتتمثل وظيفتها في القيام بالأنشطة التسويقية المتعددة في المؤسسة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة كوندور من المؤسسات القليلة في الجزائر التي تطبق التسويق وفق المفاهيم والمبادئ الحديثة وتكون هذه الأنشطة التسويقية قبل الإنتاج وتتمثل في إعداد نظام المعلومات التسويقية بالارتكاز على بحوث التسويق التي تقوم بها هذه المديرية إضافة إلى القيام بأبحاث تتعلق بالمستهلكين والبيئة التنافسية

¹ مديرية الموارد البشرية بكوندور إلكترونيكس، مصلحة التنظيم والإستراتيجية.

- وكذا محددات السوق، ويستمر نشاط مديرية التسويق أثناء العملية الإنتاجية من خلال التشاور مع الهيئات التقنية للسهر على توفر المنتجات على الخصائص التقنية المطلوبة من خلال تشخيص حاجات ورغبات المستهلكين، ليتواصل نشاط هذه المديرية بعد طرح المنتج في السوق من خلال محاولة السعي لمعرفة انطباعات وآراء المستهلكين حول هذا المنتج وقياس مدى رضاهم عنه.¹
- مديرية الموارد البشرية: وتمثل مهتها الرئيسية في تنظيم سير الأفراد في المؤسسة منذ التوظيف للتقاعد، فهي المسؤولة عن توظيف العمال الجدد وتأطير برامج تكوين العمال حسب الحاجة والوظيفة المشغولة بالإضافة إلى سهرها على تسيير برامج أمن المؤسسة وممتلكاتها.
- مديرية المحاسبة والمالية: وتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.
- المديرية التجارية: وتتركز مهام المديرية التجارية في الاستماع إلى الزبائن والسعي للحفاظ عليهم والحصول على زبائن جدد، إضافة إلى تفقد عمليات البيع والطلبات والتكفل بتوفيرها ويقع على عاتقها أيضا تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بالحملات الترويجية (معارض، إشارات، الرعاية) ومعرفة كل خبايا الأسواق التي تنشط بها المؤسسة.
- المديرية التقنية: وتسهر على المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج من خلال القيام ببرامج الصيانة الدورية و تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- مديرية خدمات ما بعد البيع: وتمثل مهمتها في إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع و توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان من خلال الاستثمار في جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- مديرية الشراء: وتمثل مهمتها في عملية التنسيق والتفاوض مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعة تنفيذها لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

¹ المديرية التجارية لمؤسسة كوندور، مصلحة البيع.

ثالثا: وحدات الانتاج:

- تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:¹
- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء؛
 - وحدة إنتاج الثلاجات؛
 - وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال والأقمار الصناعية؛
 - وحدة إنتاج أجهزة التلفاز؛
 - وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛
 - وحدة إنتاج البلاستيك المستخدم في بعض الأجهزة الكهرومنزلية الخاصة بالمؤسسة ؛
 - وحدة إنتاج البوليسثيرين المستخدم في حماية المنتجات الكهرومنزلية.

رابعا: المديرية المساعدة المكلف بالجودة والصحة والبيئة

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لاتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والصحة والبيئة في المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والصحة والبيئة ، وذلك بالإشراف على تسيير الوثائق الخاصة بمعايير الجودة والسلامة المهنية، إعداد كل الوثائق التفصيلية لكيفية القيام بالمهام و النشاطات المختلفة لجميع العاملين بالمؤسسة و المتعلقة بضمان الأداء المستدام المتبنى من طرف المؤسسة، إدارة ومتابعة المؤشرات المرتبطة بأبعاد الأداء المستدام ، السهر على مراقبة جودة المنتج وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة، القيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية في ما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية للعاملين و بالحوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج و توفير بيئة سليمة و صحية لجميع العاملين².

¹ مديرية الموارد البشرية بكوندور إلكترونيكس، مصلحة التنظيم والإستراتيجية.

² فقاير فيصل، مرجع سبق ذكره، ص

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي يتم إتباعه لحصر مختلف جوانب البحث وأبعاده في مراحل تسهل عملية الدراسة وتقصي الواقع، ويعتبر هذا الإطار بمثابة مدخل لعرض النتائج والتحليلات اللازمة للإجابة على مختلف أسئلة البحث

المطلب الأول: منهج الدراسة

من خلال التطرق لمنهجية وتصميم الدراسة الميدانية سنعمل على عرض الإطار النظري لنموذج الدراسة عن طريق توضيح متغيراته و تحديد أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة "كوندور الكترونيكس" ، حيث تم الاعتماد على عدة طرق منها الملاحظة والمقابلة التي تمت مع مجموعة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين كذلك بالمديرية العامة للمؤسسة وكذلك دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية التي مكنتنا من دراسة واقع الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها و كذلك المنهج المتبع في هذه الدراسة، ارتأينا أن الأداة الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة تتمثل في الاستبانة من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد تم كذلك الاعتماد على المقابلة التي تمت مع بعض مديري الإدارات بالمؤسسة محل الدراسة وإطارات لهم علاقة بموضوع الدراسة.

صممت الاستبانة بغرض الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمشكلة الدراسة، و قد تم استخدام أسئلة موجهة وفق مقياس ذو خمس درجات باللجوء إلى سلم الليكرت الخماسي من اجل قياس مدى توافق آراء عينة الدراسة مع الأسئلة المطروحة .

لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في الدراسة نظرا للعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، وعليه فقد تم إنجازها بالاعتماد على الدراسات التي تناولت مواضيع الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام، وفيما يلي توضيح لأهم محاورها:

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

- **القسم الثاني:** ويتعلق بقياس متغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين هما :

- **الخور الأول:** يهتم بقياس مستوى الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال 25 فقرة موزعة على ثلاث أبعاد (اليقظة الإستراتيجية، أمن المعلومات، نشاط الضغط والتأثير)
- **الخور الثاني:** تم تخصيصه لقياس الأداء المستدام وتضمن 29 فقرة موزعة على (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)

ومن اجل بناء الاستبانة تم الاطلاع تم الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع والاستفادة ومنها في صياغة الأبعاد والفقرات، حيث تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بالاعتماد على 70 فقرة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وفي ضوء آرائهم وتصويباتهم تم تعديل الاستبانة لتخرج في حلتها النهائية مكونة من 54 فقرة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة، كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي، أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى¹، التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراية كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا ما كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا.

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم استهداف شريحة من المدراء، إطارات عليا، رؤساء الأقسام والمصالح وعدد من الإطارات ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة والعاملين بمؤسسة كوندور الكترولنيكس بولاية برج بوعرييج، حيث انه قدر عددهم 478 ، متواجدين في جميع مديريات المؤسسة.

¹ دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 17- 18

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹.

تفرض طبيعة الدراسة انتهاج أسلوب العينات غير الاحتمالية، والعينة الأنسب للاستخدام في هذه الحالة متمثلة في العينة القصدية، وتقتضي المعاينة وفق هذا الأسلوب اختيار مفردات العينة على أساس سهولة ووصول الباحث إليها وجمع البيانات منها، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 300 من مجتمع إحصائي مكون من 478 أي بنسبة تمثيل تقدر ب 62.76%،

الفرع الرابع: توزيع الاستبانة

تم توزيع أداة قياس الدراسة (الاستبانة) على وحدة معاينة الدراسة والمتمثلة في 300 إطار من مؤسسة كوندور الإلكترونيكس .

تم توزيع (300) استمارة استبيان فكانت نسبة ما تم استرجاعه وما هو صالح منها للتحليل كما يلي:

جدول رقم (4-1): الاستثمارات الموزعة، المسترجعة والصالحة للتحليل

الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الصالحة للتحليل
300	212	183

المصدر: من إعداد الطالب

تم توزيع (300) استمارة استبيان على أفراد وحدة معاينة الدراسة. من بين الاستثمارات الموزعة تم استرجاع (212) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (70.66%).

الفرع الخامس: متغيرات ونموذج الدراسة

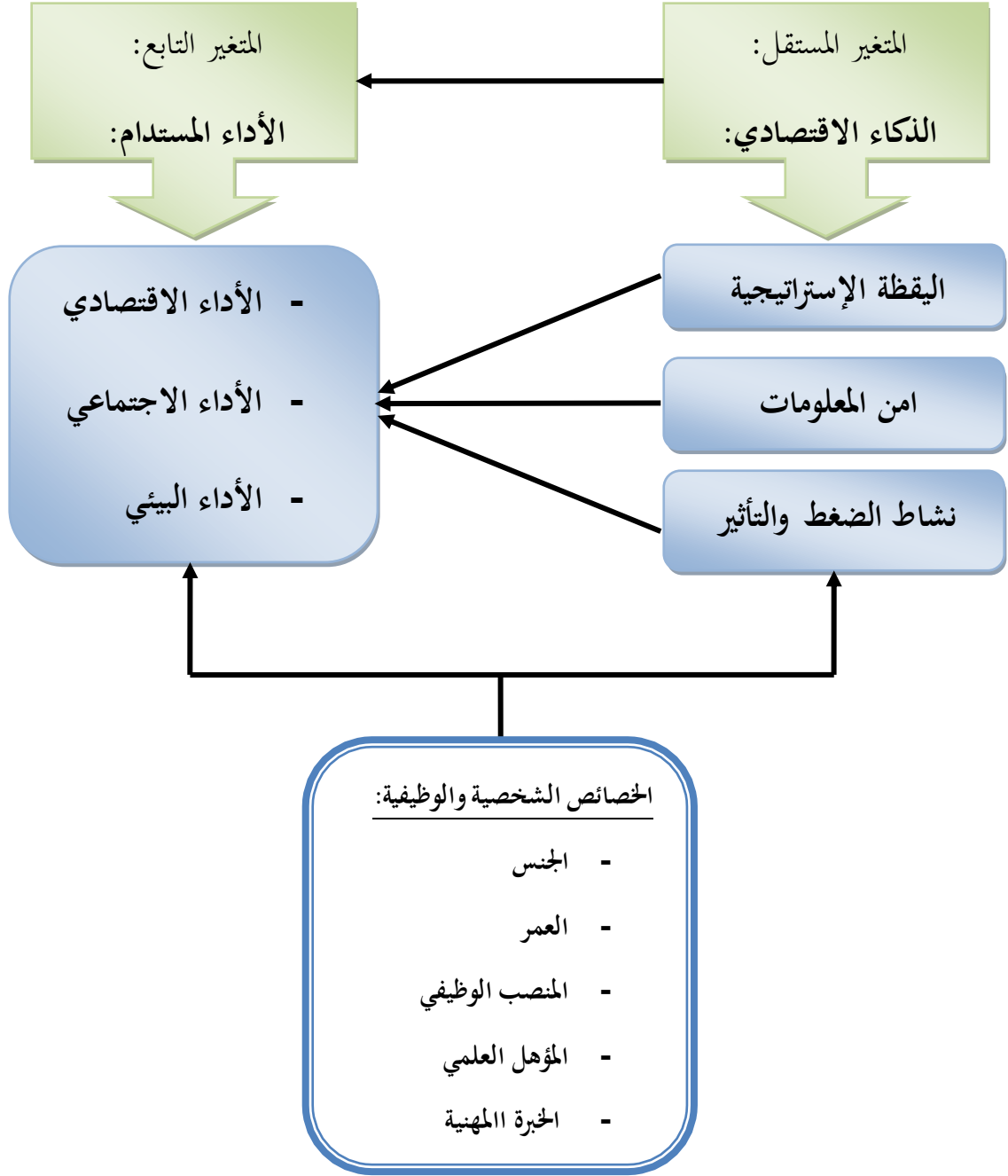
تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل : والمتمثل في الذكاء الاقتصادي، حيث تم التعبير في المحور الأول من الاستبانة بثلاثة أبعاد كالتالي :

¹ أحمد عارف العساف محمود حسين الوادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء، عمان الأردن، ص 224

- البعد الأول: والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية والتي تم التعبير عنها بالفقرات (01-09) في الاستبانة.
 - البعد الثاني: المتمثل في أمن المعلومات و تم التعبير عنه بالفقرات (10-17) في الاستبانة.
 - البعد الثالث: المتمثل في نشاط الضغط والتأثير وتم التعبير عنه بالفقرات (18-25) في الاستبانة.
 - المتغير التابع : ويتمثل في الأداء المستدام، والذي تم التعبير عنه في المحور الثاني من الاستبانة وفق الأبعاد التالية :
 - البعد الأول: والمتمثل في الأداء الاقتصادي وتم التعبير عنه بالفقرات (26-34) في الاستبانة.
 - البعد الأول: والمتمثل في الأداء الاجتماعي وتم التعبير عنه بالفقرات (35-45) في الاستبانة.
 - البعد الأول: والمتمثل في الأداء البيئي وتم التعبير عنه بالفقرات (46-54) في الاستبانة.
- ويمكن تمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي والذي يعتبر مخطط البحث الفرضي:

شكل رقم (4-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع السادس: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية*) أو كما أصبح يسمى مؤخرًا (الحلول الإحصائية للخدمات والمنتجات**) والذي يرمز له اختصارًا (SPSS) حيث تم استخدام الإصدار الخامس والعشرين (vol 25) ، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، اختبار فرضياتها، وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتوضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ويعتبر برنامج (SPSS) من أهم البرامج في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاية عالية، تستخدم الأساليب الإحصائية من الخروج بالنتائج والقرارات، ولا بد أن يمر بعدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة المراد دراستها والتي تعتبر الركيزة الأولى من أجل استخدام الأساليب الإحصائية، لتأتي الخطوة الثانية وهي تحديد أداة جمع البيانات، ثم الخطوة الثالثة وهي تحديد العينة التي يتم جمع البيانات منها وطرق جمعها، ثم الخطوة الرابعة تتمثل في ترميز البيانات وإدخالها، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب الأهداف المنشودة من الدراسة.¹

وفي ما يلي أهم المقاييس الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبيان؛
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل معرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع أو تقترب من التوزيع الطبيعي أو لا؛
- معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- التكرارات والنسب المئوية (Percentages & Frequencies) من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد الباحثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها الدراسة؛
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الأفراد الباحثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي؛

* Statistical Package for Social Science.

** Statistical Product and Service Solutions.

¹ محمد عبد العالي النعيمي عبد الرحمن العودة، مقامة في الإحصاء، دار الوراق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 16

- استخدام الانحراف المعياري (Standard Déviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات عينة الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت؛
- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس نوع ودرجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) بطريقة (stepwise) من أجل قياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لقياس درجة معنوية الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة (الاستبانة) لذلك تم تقنين العبارات الأساسية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من انه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ومهنيين متخصصين في مجال الإدارة والبحث العلمي، وقد تم تصويب وتعديل الاستبانة من خلال الملاحظات والمقترحات التي قدمها المحكمون، بحيث تم استبعاد العبارات الغير ملائمة وإجراء تعديلات على عبارات أخرى، ما ساهم في إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: الاتساق الداخلي

يعتبر الاتساق الداخلي أو الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبعد التأكد من الصدق الظاهري تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman correlation coefficient) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه.

1- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول الذكاء الاقتصادي : يوضح الجدول رقم (4-2) معامل الارتباط بين مل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور الأول "الذكاء الاقتصادي"، كما يلي :

جدول(4-2): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الذكاء الاقتصادي مع الدرجة الكلية للمحور

البعد الثالث: نشاط الضغط والتأثير			البعد الثاني: أمن المعلومات			البعد الأول: اليقظة الإستراتيجية		
رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
18	0.415	**0.000	10	0.369	**0.000	01	0.213	**0.004
19	0.457	**0.000	11	0.492	**0.000	02	0.223	**0.002
20	0.306	**0.000	12	0.682	**0.000	03	0.253	**0.001
21	0.475	**0.000	13	0.277	**0.000	04	0.371	**0.000
22	0.377	**0.000	14	0.346	**0.000	05	0.432	**0.000
23	0.218	**0.003	15	0.215	**0.000	06	0.808	**0.000
24	0.530	**0.000	16	0.202	**0.006	07	0.525	**0.000
25	0.395	**0.000	17	0.257	**0.000	08	0.0253	**0.002
//	//	//	//	//	//	09	0.279	**0.000

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

بناءً على ما نتائج الجدول (4-2) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات مقومات الذكاء الاقتصادي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.808) في حدها الأعلى أمام الفقرة (06) من البعد الاول في حين بلغت (0.202) أمام العبارة رقم (16) من البعد الثاني كأدنى حد.

2- نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني الأداء المستدام : يوضح الجدول رقم (4-3) معامل الارتباط بين مل فقرة من فقرات المحور و الدرجة الكلية للمحور الثاني "الأداء المستدام"، كما يلي :

جدول(4-3): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للمحور

البعد الأول: الأداء الاقتصادي			البعد الثاني: الأداء الاجتماعي			البعد الثالث: الأداء البيئي		
رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
26	0.435	**0.000	35	0.172	*0.013	46	0.361	**0.000
27	0.456	**0.000	36	0.199	**0.007	47	0.416	**0.000
28	0.305	**0.000	37	0.347	**0.000	48	0.432	**0.000
29	0.441	**0.000	38	0.412	**0.000	49	0.446	**0.000
30	0.389	**0.000	39	0.346	**0.000	50	0.474	**0.000
31	0.256	**0.000	40	0.377	**0.000	51	0.623	**0.003
32	0.481	**0.000	41	0.603	**0.006	52	0.586	**0.000
33	0.363	**0.002	42	0.358	**0.000	53	0.503	**0.000
34	0.179	*0.016	43	0.457	**0.000	54	0.485	**0.000
//	//	//	44	0.445	**0.000	//	//	//
//	//	//	45	0.254	**0.001	//	//	//

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01
* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

بناءً على ما نتائج الجدول (4-3) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 ما عدا العبارتان 34 و 35 فقد كانت دالتان عند المستوى 0.05 وكل العبارات ذات إشارة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع عبارات الأداء المستدام مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.623) في حدها الأعلى أمام الفقرة (51) من البعد الثالث في حين بلغت (0.172) أمام العبارة رقم (35) من البعد الثاني كأدنى حد.

ومن خلال الجداول السابقة يتبين لنا صدق أداة الدراسة ما يبين مدى ملاءمتها وتماسكها مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي تعتبر صادقة لما أعدت من اجل قياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات الدرجة التي يحقق فيها مقياس البحث (الاستبانة) النتائج نفسها في حالة تكرار الاختبار أي أن نتحصل على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (cronbach's alfa) من اجل معرفة الثبات لمخاور الاستمارة و نعرض نتائجه في الجدول التالي :

جدول رقم (4-4) : معامل الثبات لمخاور الاستمارة (ألفا كرونباخ)

المحور :	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الذكاء الاقتصادي	25	0.879	0.937
اليقظة الإستراتيجية	09	0.812	0.901
أمن المعلومات	08	0.749	0.865
نشاط الضغط والتأثير	08	0.833	0.912
الأداء المستدام	29	0.837	0.914
الأداء الاقتصادي	09	0.755	0.868
الأداء الاجتماعي	11	0.825	0.908
الأداء البيئي	09	0.884	0.843
الكل	54	0.910	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن محوري الدراسة يتمتعان بنسبة ثبات عالية ، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة ، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.879) ، أما المحور الثاني فبلغ (0.837)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.910) ، وهذا يعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت لأجلها، وبشكل عام تبين معاملات ألفا كرونباخ إمكانية ثبات النتائج إلى يمكن أن تُسفر عنها أداة قياس الدراسة جراء تطبيقها.

المطلب الثالث : اختبار إعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي) (Normality Test):

لكي نستطيع أن نتعامل مع بيانات الدراسة وإجراء الاختبارات بالطرق المعلمية أو الطرق اللامعلمية، يجب أولاً إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، حيث سيتم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) من أجل التحقق من أن عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي أو لا.

جدول رقم (4-5): معاملات التوزيع الطبيعي لاختبار Z

التوزيع	Kalmogorov-smirnov			المجال
	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية ddl	قيمة Z	
طبيعي	0.303	183	0.971	المحور الأول: الذكاء الاقتصادي
طبيعي	0.087	183	1.252	اليقظة الإستراتيجية
طبيعي	0.374	183	0.914	أمن المعلومات
طبيعي	0.054	183	1.342	نشاط الضغط والتأثير
طبيعي	0.131	183	1.168	المحور الثاني: الأداء المستدام
طبيعي	0.052	183	1.353	الأداء الاقتصادي
طبيعي	0.305	183	0.969	الأداء الاجتماعي
طبيعي	0.062	183	1.317	الأداء البيئي
طبيعي	0.097	183	1.230	جميع أجزاء الاستبانة
* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (4-5) بأن بيانات الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة جميعها، حيث كانت الدلالة الإحصائية في إختبار كولموروف-سميرنوف (KOLMOGOROV-SMIRNOV) أعلى من (0.05)، وبناء على هذا بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

سيتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع محاولة تحليلها من خلال المعلومات والبيانات التي تمت الحصول عليها ضمن دراستنا الميدانية بمؤسسة كوندور الكرتونيكس والتي هدفت إلى تبيان الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في تحسين الاداء المستدام وذلك من خلال البحث في العلاقة الارتباطية الموجودة ما بين متغيري الدراسة وتوضيح أثر تطبيق الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة بعد اختبار فرضياتها التي وضعت موضع الاختبار من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة (الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد)، كما تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من محاور الاستبانة لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد عينة الدراسة مع عبارات محاور الدراسة ، تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ، وفقا لمقياس ليكرت **lekert** الخماسي ، و ذلك بمقابلة كل عبارة قائمة من الاختيارات (موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما) ، كما تم إعطاء كل اختيار درجات ترجيح كما يلي : موافق تماما (05درجات)، موافق (04 درجات) ، محايد (03 درجات) ، غير موافق(درجتان02) ، غير موافق تماما (درجة واحدة 01).

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي ، تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح ، أي (5/4 = 0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فتتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

جدول رقم (4-6): الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1.79 – 1
غير موافق	2.59 – 1.80
محايد	3.39 – 2.60
موافق	4.19 – 3.40
موافق تماما	5 – 4.20

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

من أجل التعرف على الخصائص الوظيفية لعينة الأفراد المبحوثين تم توزيعهم حسب: الجنس ، السن ، الوظيفة، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية .

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يشير الجدول رقم (4-7) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 75.4% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور ، وما نسبته 24.6% إناث .

جدول رقم(4-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75.4	138	ذكر
24.6	45	أنثى
100	183	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

يشير الجدول رقم (4-8) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير السن للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 52.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة ، و 24.6% تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ، و 17.4% من أفراد عينة الدراسة تتفوق أعمارهم بين 50 سنة في حين بلغت نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة 5.5%.

جدول رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
5.5	10	اقل من 30 سنة
24.6	45	من 30 إلى 40 سنة
52.5	96	من 41 إلى 50 سنة
17.4	32	أكثر من 50 سنة
100	183	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :

يشير الجدول رقم (4-9) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 46.5% من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ليسانس، و 32.8% لهم مستوى ماستر ومهندس، كما تتراوح نسبة حاملي الشهادات العليا 12% من أفراد عينة الدراسة وأخيراً ما نسبته 8.7% هم حاملي ثانوي فاقل.

جدول رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
8.7	16	بكالوريا وأقل
46.5	85	ليسانس
32.8	60	ماستر/مهندس
12	22	دراسات عليا
100	183	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي :

يشير الجدول رقم (4-10) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الوظيفة للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن 43.2% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، و 26.8% يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، في حين أن 24% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير، أما 6% يمثلون مدراء عامون.

جدول رقم (4-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
06	11	مدير عام
24	44	مدير
43.2	79	رئيس قسم
26.8	49	رئيس مصلحة
100	183	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :

يشير الجدول رقم (4-11) إلى نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية للمستجوبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن ما نسبته 36.1% لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة ، أما 33.9% فهم يملكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنة ، و 19.7% فلديهم خبرة مهنية تفوق 20 سنة، كما نلاحظ أن 3.8% من العينة لديهم خبرة لا تفوق 5 سنوات، في حين 3.6% من العينة تتراوح خبراتهم بين 16 و 20 سنة.

جدول رقم (4-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	7	3.8
من 05 إلى 10 سنوات	62	33.9
من 11 إلى 15 سنة	66	36.1
من 16 إلى 20 سنة	12	3.6
أكثر من 20	36	19.7
المجموع	183	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمجالات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بعرض وتحليل بيانات والمعلومات ، والتي تقيس متغيرات الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري).

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الأول للاستبانة المتعلق بالذكاء الاقتصادي

يتضمن هذا الجزء 25 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، تهدف إلى تشخيص واقع الذكاء الاقتصادي في

مؤسسة كوندور الإلكترونيك

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد اليقظة الإستراتيجية

جدول رقم(4-12): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس اليقظة الإستراتيجية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
موافق تماماً	1	0.67	4.32	0	6	4	98	75	تك	01/تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.
				0	3.3	2.2	53.6	41	%	
موافق	6	0.55	4.16	0	3	6	131	43	تك	02/تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام.
				0	1.6	3.3	71.6	23.5	%	
موافق	9	0.53	4.11	0	3	8	137	35	تك	03/ تبحث المنظمة في مختلف مكونات بيئتها الداخلية عن المعلومات الضرورية التي تؤثر في ممارسة أنشطتها المختلفة.
				0	1.6	4.4	74.9	19.1	%	
موافق	7	0.60	4.16	0	3	12	120	48	تك	04/تعتمد المنظمة في استشارها للأحداث المستقبلية على معلومات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)
				0	1.6	6.6	65.6	26.2	%	
موافق تمام	3	0.63	4.25	0	3	11	106	63	تك	05/تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.
				0	1.6	6	57.9	34.4	%	
موافق تماماً	5	0.66	4.20	0	3	16	104	60	تك	06/تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات.
				0	1.6	8.7	56.8	32.8	%	
موافق	8	0.66	4.14	0	7	8	120	48	تك	07/تعتمد المنظمة على فرق متخصصة أو خبراء خارجيين لتحصيل المعلومات الإستراتيجية.
				0	3.8	4.4	65.6	26.2	%	
موافق تماماً	4	0.66	4.21	0	3	16	103	61	تك	08/لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث و الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتحليلها.
				0	1.6	8.7	56.3	33.3	%	
موافق تماماً	2	0.57	4.26	0	3	3	119	58	تك	09/لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات.
				0	1.6	1.6	65	31.7	%	
موافق تماماً	//	0.39	4.20	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى اليقظة الإستراتيجية						

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

من خلال الجدول رقم (4-12) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد اليقظة الإستراتيجية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري قدره (0.39) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 الى 5) ، مما يؤكد على أهمية اليقظة الإستراتيجية أو اليقظة وحراسة المحيط في نشاط المؤسسة.

وقد حصلت العبارة (01) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي بلغ (4.32) مع انحراف معياري قدره (0.67) ، و حصلت العبارة (04) على أدنى متوسط حسابي قدر بـ (4.11) مع انحراف معياري قدره (0.53) .

ثانيا: أمن المعلومات

جدول رقم (4-13): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أمن المعلومات

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق تماما	2	0.56	4.31	0	3	0	117	63	تلك	10/تعالج المنظمة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.
				0	1.6	0	63.9	34.4	%	
موافق	8	0.57	4.15	0	3	9	128	43	تلك	11/تعتمد المنظمة على نظام معلومات آمن بمختلف مكوناته.
				0	1.6	4.9	69.9	23.5	%	
موافق تماما	4	0.50	4.23	0	0	7	126	50	تلك	12/تقوم المنظمة بإصدار تعليمات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.
				0	0	3.8	68.9	27.3	%	
موافق تماما	3	0.62	4.31	0	0	16	94	73	تلك	13/توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبنانيات.
				0	0	8.7	51.4	39.9	%	
موافق	5	0.60	4.18	0	0	20	109	54	تلك	14/يدرك الأفراد بالمنظمة أهمية حماية المعلومات الإستراتيجية.
				0	0	10.9	59.6	29.5	%	
موافق	7	0.61	4.16	0	0	22	108	53	تلك	15/تمتلك المنظمة دليلا إجرائيا للوصول إلى المعلومات الإستراتيجية.
				0	0	12	59	29	%	

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

موافق تماما	1	0.49	4.45	0	0	0	100	83	تلك	16/تلتزم المنظمة بإتباع إجراءات مضمونة للتخلص من الوثائق الحساسة والمهمة، وذلك منعا لأي تسريب.
				0	0	0	54.6	45.4	%	
موافق	6	0.41	4.16	0	0	3	147	33	تلك	17/تستفيد المنظمة من الحماية القانونية لمعلوماتها الإستراتيجية من خلال: حقوق الملكية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.
				0	0	1.6	80.4	18	%	
موافق تماما	//	0.33	4.24	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى أمن المعلومات						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول رقم (4-13) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد أمن المعلومات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري قدره (0.33) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5) ، مما يؤكد على أهمية تأمين المعلومات في المؤسسة حيث أن لنظام المعلومات في المؤسسة دور جد مهم.

وقد تحصلت العبارة (16) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.45) بانحراف معياري قدره (0.49) ، و حصلت العبارة (11) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (4.15) مع انحراف معياري قدره (0.57) .

ثالثا: الضغط والتأثير

جدول رقم (4-14): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الضغط والتأثير

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
موافق	7	0.62	4.13	0	0	25	108	50	18/تقوم المنظمة بجملة من إجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها.
				0	0	13.7	59	27.3	
موافق تماما	6	0.67	4.21	0	5	11	107	60	19/تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
				0	2.7	6	58.5	32.8	
موافق	8	0.78	4.09	5	5	3	125	45	20/تعتمد المنظمة سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في شبكات التواصل الاجتماعي والمنتديات.
				2.7	2.7	1.6	68.3	24.6	
موافق تماما	4	0.60	4.22	0	0	17	107	59	21/تلجأ المنظمة إلى الانضمام إلى الجمعيات المهنية كالنقابات والفيديرياليات حتى يمكنها من إيصال أفكارها وإسماع صوتها.
				0	0	9.3	58.5	32.2	
موافق تماما	3	0.47	4.22	0	0	4	133	46	22/تحافظ المنظمة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة.
				0	0	2.2	72.7	25.1	
موافق تماما	1	0.62	4.28	0	4	5	109	65	23/تلتزم المنظمة على ترويج كفاءة وفعالية منتجاتها خصوصا المبتكرة حديثا.
				0	2.2	2.7	59.6	35.5	
موافق تماما	2	0.58	4.26	0	0	13	109	61	24/تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية و الثقافية والإنسانية.
				0	0	7.1	59.6	33.3	
موافق تماما	5	0.58	4.21	0	5	0	128	50	25/لدى المنظمة القدرة على استعادة سمعتها في حالة الهجوم.
				0	2.7	0	69.9	27.3	
موافق تماما	//	0.42	4.20	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى نشاط الضغط والتأثير					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-14) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد الضغط والتأثير ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري قدره (0.42) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5) ، مما يؤكد على أهمية نشاط الضغط والتأثير باعتباره وسيلة المؤسسة للتعريف بها في السوق وفرض سيطرتها ونفوذها على السوق الذي تنشط فيه .

وقد تحصلت العبارة (23) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.28) بانحراف معياري قدره (0.62) ، و حصلت العبارة (20) على أدنى متوسط حسابي مقدر ب (4.09) مع انحراف معياري قدره (0.78) .

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الاقتصادي وترتيبها كما يلي :

جدول رقم (4-15): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الذكاء الاقتصادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الذكاء الاقتصادي
0.39	4.20	اليقظة الإستراتيجية
0.33	4.24	أمن المعلومات
0.42	4.20	نشاط الضغط والتأثير
0.30	4.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول رقم (4-15) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على الذكاء الاقتصادي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) بانحراف معياري قدره (0.30) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5) ، مما يؤكد على أهمية الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر المستجوبين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس ، وقد جاء بعد (أمن المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.33)، و حل بعد اليقظة الإستراتيجية ثانيا بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.39)، في حين حل بعد نشاط الضغط والتأثير ثالثا بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.42).

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بقياس الأداء المستدام

يتضمن هذا الجزء 29 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، تهدف إلى تشخيص الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكرتونيكس .

أولاً: الأداء الاقتصادي

جدول رقم(4-16): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء الاقتصادي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
موافق	5	0.69	4.19	0	6	15	103	60	26/تعتمد المنظمة في تقييم أدائها على معيار نمو الأرباح .
				0	2.7	8.2	56.3	32.8	%
موافق	6	0.57	4.08	0	5	8	136	34	27/يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتعزيز أرباح المنظمة.
				0	2.7	4.4	74.3	18.6	%
موافق	7	0.64	4.00	0	8	13	132	30	28/تعتمد المنظمة في تقييم أنشطتها الأكثر ربحية على دراسة مردوديتها المالية .
				0	4.4	7.1	72.1	16.4	%
موافق	8	0.83	3.99	0	16	16	104	47	29/تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة.
				0	8.7	8.7	56.8	25.7	%
موافق	9	0.94	3.93	8	8	15	109	43	30/تقوم المنظمة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم.
				4.4	4.4	8.2	59.6	23.5	%
موافق تماماً	1	0.49	4.40	0	0	0	108	75	31/تولي المنظمة إهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.
				0	0	0	59	41	%
موافق تماماً	4	0.45	4.30	0	0	0	128	55	32/تعطي المنظمة أهمية للتسويق الالكتروني من أجل تحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية.
				0	0	0	69.9	30.1	%
موافق تماماً	2	0.53	4.38	0	0	4	105	74	33/تعمل المنظمة على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق.
				0	0	2.2	57.4	40.4	%
موافق تماماً	3	0.51	4.36	0	0	3	111	69	34/تعطي المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.
				0	0	1.6	60.7	37.7	%
موافق	//	0.37	4.18	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء الاقتصادي					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

من خلال الجدول رقم (4-16) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على بعد الأداء الاقتصادي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بانحراف معياري قدره (0.37) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.60 إلى 4.19) ، مما يؤكد أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لهذا البعد وتسعى جاهدة لتحقيق أدائها الاقتصادي . وقد حصلت العبارة (31) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.40) بانحراف معياري قدره (0.49) ، و حصلت العبارة (30) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (3.93) بانحراف معياري قدره (0.94).

ثانياً: الأداء الاجتماعي

جدول رقم (4-17): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء الاجتماعي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
موافق تماماً	2	0.48	4.38	0	0	0	113	70	35/توفر المنظمة للمساهمين والملاك القدر الكافي من المساواة والاحترام .
				0	0	0	61.7	38.3	%
موافق تماماً	1	0.49	4.45	0	0	0	100	83	36/توفر المنظمة برامج تدريبية للموظفين بفرص متكافئة.
				0	0	0	54.6	45.4	%
موافق تماماً	3	0.54	4.33	0	0	7	108	68	37/تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين.
				0	0	3.8	59	37.2	%
موافق تماماً	4	0.64	4.33	0	3	8	96	76	38/تحرص المنظمة على توفير شروط الأمن لتفادي حوادث العمل.
				0	1.6	4.4	52.5	41.5	%
موافق تماماً	9	0.64	4.30	3	0	0	115	65	39/تعمل المنظمة بالتعاون مع النقابات العمالية والشركاء الاجتماعيين.
				1.6	0	0	62.8	35.5	%
موافق تماماً	8	0.70	4.31	3	0	7	99	74	40/تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع.
				1.6	0	3.9	54.1	40.4	%
موافق تماماً	11	0.59	4.22	0	3	7	119	54	41/تقدم المنظمة هبات وتبرعات للجمعيات الخيرية.
				0	1.6	3.8	65	29.5	%
موافق تماماً	7	0.49	4.31	0	0	3	120	60	42/تساهم المنظمة في دعم النشاطات الثقافية والشبابية.
				0	0	1.6	65.6	32.8	%
موافق تماماً	5	0.50	4.32	0	0	3	118	62	43/توظف المنظمة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
				0	0	1.6	64.5	33.9	%
موافق تماماً	10	0.56	4.27	0	0	11	110	62	44/تراعي المنظمة في أسعارها القدرة الشرائية للمستهلكين.
				0	0	6	60.1	33.9	%

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

موافق تماما	6	0.54	4.32	0	0	7	110	66	تلك	45/تعكس إعلانات المنظمة صورة صادقة عن منتجاتها
				0	0	3.8	60.1	36.1	%	
موافق تماما	//	0.34	4.32	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء الاجتماعي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-17) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة كبيرة على بعد الأداء الاجتماعي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.32) بانحراف معياري قدره (0.34) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5.00) ، مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالأداء الاجتماعي .
وقد حصلت العبارة (36) على أعلى المتوسطات الحسابية ، بمتوسط حسابي قدره (4.45) بانحراف معياري قدره (0.49) ، في حين حصلت العبارة (41) على أدنى متوسط حسابي مقدر بـ (4.22) بانحراف معياري قدره (0.59).

ثالثا: الأداء البيئي

جدول رقم (4-18): استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس بعد الأداء البيئي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
موافق	2	0.61	4.15	0	4	10	122	47	46/تحرص المنظمة في عمليات التصنيع على التقليل من النفايات التي تلوث البيئة.
				0	2.2	5.5	66.7	25.7	
موافق	9	0.57	4.05	0	0	25	123	35	47/لدى المنظمة القدرة على إعادة تدوير مخلفاتها والإستفادة منها.
				0	0	13.7	67.2	19.1	
موافق	5	0.62	4.12	0	3	17	118	45	48/يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تحسين أداؤها البيئي.
				0	1.6	9.3	64.5	24.6	
موافق	7	0.73	4.12	0	11	6	115	51	49/يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تمديد دورة حياة المنتج.
				0	6	3.3	62.8	27.9	
موافق	1	0.76	4.16	3	4	11	106	59	50/تمتلك المنظمة نظام معلومات يستفاد منه في عملية تطوير منتجاتها لتكون منتجات صديقة للبيئة.
				1.6	2.2	6	57.9	32.2	
موافق	8	0.73	4.11	0	7	19	103	54	51/يساهم نظام للرقابة والرصد الذاتي للمنظمة في دعم وتحسين أداؤها البيئي.
				0	3.8	10.4	56.3	29.5	

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

موافق	6	0.68	4.12	0	7	12	115	49	تك	52/ إن تبني المنظمة للمسؤولية البيئية يزيد من عوائدها الاجتماعية والإقتصادية تجاه المجتمع.
				0	3.8	6.6	62.8	26.8	%	
موافق	3	0.67	4.13	0	7	10	118	48	تك	53/ عملية دمج التكاليف البيئية في المنظمة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الاستثمارات البيئية.
				0	3.8	5.5	64.5	26.2	%	
موافق	4	0.70	4.13	0	7	13	111	52	تك	54/ تقوم المنظمة بترشيد إستهلاك الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة.
				0	3.8	7.1	60.7	28.4	%	
موافق	//	0.49	4.12	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمستوى الأداء البيئي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول رقم (4-18) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون على وجود الأداء البيئي في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بانحراف معياري قدره (0.49)، و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.40 إلى 4.19) مما يدل على أن للمؤسسة اهتمامات اتجاه حماية البيئة .

وقد حصلت العبارة (50) على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي قدره (4.16) بانحراف معياري قدره (0.76) ، في حين حصلت العبارة (47) على أدنى متوسط حسابي قدر بـ (4.05) بانحراف معياري قدره (0.57).

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء المستدام وترتيبها كما يلي :

جدول رقم (4-19): المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد الأداء المستدام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الأداء المستدام
0.37	4.18	الأداء الاقتصادي
0.34	4.32	الأداء الاجتماعي
0.49	4.12	الأداء البيئي
0.27	4.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال الجدول رقم (4-19) نلاحظ أن المستجوبين يوافقون بدرجة عالية على وجود الأداء المستدام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري قدره (0.27) و يدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 4.20 إلى 5.00) ، مما يؤكد على أهمية الأداء المستدام من وجهة نظر المستجوبين بمؤسسة كوندور

الالكترونيكس ، وقد جاء بعد (الأداء الاجتماعي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.21) و انحراف معياري قدره (0.34)، في حين حل بعد (الأداء الاقتصادي) ثانيا بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.37)، أما في المرتبة الثالثة نجد بعد (الأداء البيئي) بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.49).

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، الشرطان اللذان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بكل موضوعية، سنسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية من خلال استعمال البيانات المتحصل عليها من المستجوبين ومن ثم استخلاص وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الأولى:

الفرضية الأولى تنص على مدى توافر الذكاء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكترونيكس، ومن اجل اختبارها سيتم استخدام اختبار T لعينة واحد (one sample T test) :

جدول رقم (4-20): نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر الذكاء الاقتصادي

فترات الثقة		الفرق بين وسطين	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl	قيمة T	المتغير
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة					
0.145	0.056	0.100	*0.000	182	4.485	الذكاء الاقتصادي
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)				قيمة الاختبار : 4.22		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم استعمال اختبار T test بناء على قيمة المتوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 4.22 كما هو موضح في الجدول رقم (4-20)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T بلغت قيمة (4.485) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر الذكاء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة فرضيات فرعية يتم اختبارها، كالآتي :

1-الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الأولى تنص على مدى توافر بعد اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور الكترولنيكس، ومن اجل اختبارها سيتم استخدام اختبار T لعينة واحد (one sample T test) :

جدول رقم (4-21): نتائج اختبار one simple T test لقياس توافر اليقظة الإستراتيجية

فترات الثقة		الفرق بين وسطين	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl	قيمة T	المتغير
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة					
0.163	0.048	0.105	*0.000	182	3.641	اليقظة الإستراتيجية
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)				قيمة الاختبار : 4.20		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم استعمال اختبار T test بناء على قيمة المتوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 4.20 كما هو موضح في الجدول رقم (4-21)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T بلغت قيمة (3.641) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر بعد اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة كوندور الكترولنيكس.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الثانية تنص على مدى توافر أمن المعلومات بمؤسسة كوندور الكترولنيكس، ومن اجل اختبارها سيتم استخدام اختبار T لعينة واحد (one sample T test) :

جدول رقم (4-22): نتائج اختبار **one simple T test** لقياس توافر أمن المعلومات

فترات الثقة		الفرق بين وسطين	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl	قيمة T	المتغير
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة					
0.156	0.059	0.107	*0.000	182	4.366	أمن المعلومات
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)				قيمة الاختبار : 4.24		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

تم استعمال اختبار T test بناء على قيمة المتوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي 4.24 كما هو موضح في الجدول رقم (4-22)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T بلغت قيمة (4.366) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر بعد أمن المعلومات بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الثالثة تنص على مدى توافر نشاط الضغط والتأثير بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس، ومن اجل اختبارها سيتم استخدام اختبار T لعينة واحد (one sample T test):

جدول رقم (4-23): نتائج اختبار **one simple T test** لقياس توافر نشاط الضغط والتأثير

فترات الثقة		الفرق بين وسطين	القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية ddl	قيمة T	المتغير
الحد الأدنى لفترة الثقة	الحد الأعلى لفترة الثقة					
0.170	0.046	0.108	*0.001	182	3.461	نشاط الضغط والتأثير
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)				قيمة الاختبار : 4.20		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تم استعمال اختبار T test بناء على قيمة المتوسط الحسابي للمتغير والتي تساوي (4.20) كما هو موضح في الجدول رقم (4-23)، حيث من خلال هذا الأخير نلاحظ أن قيمة T بلغت قيمة (3.461) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر نشاط الضغط والتأثير بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

الفرع الثاني: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الأساسية الثانية:

تنص الفرضية الأساسية الثانية على أنه هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس

لاختبار الفرضية الثانية لدراستنا وفرضياتها الفرعية يتم تحليل الارتباط بين متغيرين باستخدام اجراء correlate، وقد تم تقسيم الفرضية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالاتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام ومدى قدة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-24): نتائج تحليل الارتباط بين بعد اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام.

الأداء المستدام		المتغير
مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط Spearman	
0.000	**0.585	اليقظة الإستراتيجية
** مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول رقم (4-24) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.585) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس. بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أمن المعلومات و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين أمن المعلومات والأداء المستدام ومدى قدوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-25): نتائج تحليل الارتباط بين بعد أمن المعلومات والأداء المستدام.

الأداء المستدام		المتغير
مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط Spearman	
0.000	**0.509	أمن المعلومات
** مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

يتضح من الجدول رقم (4-25) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.509) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين أمن المعلومات والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أمن المعلومات و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس".

3- اختيار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط والتأثير و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين نشاط الضغط والتأثير والأداء المستدام ومدى قدوة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-26): نتائج تحليل الارتباط بين بعد نشاط الضغط والتأثير والأداء المستدام.

الأداء المستدام		المتغير
مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط Spearman	
0.000	**0.432	نشاط الضغط والتأثير
** مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تضح من الجدول رقم (4-26) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.432) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ضعيفة ذات دلالة معنوية بين نشاط الضغط والتأثير والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط والتأثير و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس".

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

والتي تنص على انه: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام معامل Spearman لمعرفة إن كانت هناك علاقة ارتباطيه بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام ومدى قدة تلك العلاقة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-27): نتائج تحليل الارتباط بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام.

الأداء المستدام		المتغير
مستوى الدلالة sig	قيمة معامل الارتباط Spearman	
0.000	**0.549	الذكاء الاقتصادي
** مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تضح من الجدول رقم (4-27) أن قيمة معامل الارتباط كانت (0.549) وهي قيمة موجبة، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) أي انه توجد علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس.

بناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس".

الفرع الثالث: نتائج تحليل ومناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة:

تهدف الفرضية الثالثة لدراستنا لتبيان وجود علاقة معنوية تأثيرية ما بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس ، وهذا ما سيتم اختباره كالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس".

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات ، وقد ارتأينا اختبار كل فرضية فرعية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط ، والفرضية الرئيسية تم استعمال الانحدار الخطي المتعدد كذلك باعتبارهما الأنسب لمثل هذه الدراسات .

ولاختبار كل الفرضية الفرعية انطلقنا من الفرضية الصفرية وذلك بناء على خيارين أساسيين هما:

إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من قيمتها المجدولة ، أو إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (T) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض البديلة (H_1)، والنتيجة تكون عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام .

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (4-28) يبين :

H031 : لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(4-28) : تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	7.172	1	7.172	68.647	*0.000
الخطأ	18.910	181	0.104		
المجموع	26.082	182			

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-28) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (68.647) و هي أكبر من F المجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، و التي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في تحسين الأداء الاقتصادي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاقتصادي و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم(4-29) : نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي

Sig* مستوى T الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B			
0.000	4.275	-	0.334	1.427	0.275	0.524	(الحد الثابت)
0.000	8.285	0.524	0.079	0.653			ذكاء الاقتصادي

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (4-29) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الذكاء الاقتصادي" و المتغير التابع "تحسين الأداء الاقتصادي" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (8.285) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.524) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.275) و هذا يعني أن (27.5%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الاقتصادي ترجع إلى التغير في الذكاء الاقتصادي ، كما بلغت درجة التأثير β (0.653) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكرونيكس بقيمة (0.653).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة كوندور الكرونيكس."

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاقتصادي بمؤسسة كوندور الكرونيكس تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (4-30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاقتصادي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.292	0.540	0.000	37.104	0.000	5.234	1.586	(الحد الثابت)
				0.000	5.703	0.363	اليقظة الإستراتيجية
				0.000	4.304	0.255	نشاط الضغط والتأثير
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-30) أن من بين أبعاد الذكاء الاقتصادي، بعدي اليقظة الإستراتيجية ونشاط الضغط والتأثير يساهمان في تحسين الأداء الاقتصادي في مؤسسة كوندور الكوندينيكس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.540) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين المذكورين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.292) حيث يفسر بعدي اليقظة الإستراتيجية ونشاط الضغط والتأثير ما نسبته 29.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء الاقتصادي، كما بلغت قيمة T لبعدي اليقظة الإستراتيجية 5.703 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.363) أي أن الزيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاقتصادي بمقدار (0.363)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدي نشاط الضغط والتأثير 4.304 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغ معامل التأثير β (0.255) أي أن كل زيادة في بعد نشاط الضغط والتأثير بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الاقتصادي بمقدار (0.255) .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (31-4) يبين :

H032 : لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(31-4) : تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي .

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8.211	1	8.211	112.053	*0.000
الخطأ	13.263	181	0.073		
المجموع	21.473	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (31-4) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (112.053) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في تحسين الأداء الاجتماعي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاقتصادي و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (4-32): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي.

Sig* مستوى T الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B			
0.000	4.920	-	0.280	1.375	0.382	0.618	(الحد الثابت)
0.000	10.586	0.618	0.066	0.699			الذكاء

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (4-32) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الذكاء الاقتصادي" و المتغير التابع "تحسين الأداء الاجتماعي" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة البالغة (10.586) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.618) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.382) و هذا يعني أن (38.2%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء الاجتماعي ترجع إلى تغير الذكاء الاقتصادي، كما بلغت درجة التأثير β (0.699) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاجتماعي بمؤسسة كوندور الكترولنيكس بقيمة (0.699).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس."

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاجتماعي بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (4-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء الاجتماعي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.435	0.660	0.000	69.375	0.000	5.496	1.382	(الحمد الثابت)
				0.000	5.983	0.465	أمن المعلومات
				0.001	3.479	0.230	اليقظة الإستراتيجية
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-33) أن من بين أبعاد الذكاء الاقتصادي، بعدي أمن المعلومات واليقظة الإستراتيجية يساهمان في تحسين الأداء الاجتماعي في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.660) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين المذكورين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.435)، حيث يفسر بعدي أمن المعلومات واليقظة الإستراتيجية ما نسبته 43.5% من التغيرات الحاصلة في الأداء الاجتماعي، كما بلغت قيمة T لبعدي أمن المعلومات 5.983 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.465) أي أن الزيادة في أمن المعلومات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الاجتماعي بمقدار (0.465)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدي اليقظة الإستراتيجية 3.479 بمستوى دلالة 0.001 فيما بلغ معامل التأثير β (0.230) أي أن كل زيادة في بعدي اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء الاجتماعي بمقدار (0.230)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (4-34) يبين :

H033 : لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم (4-34) : تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي.

مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
*0.013	6.355	1.491	1	1.491	الانحدار
		0.235	181	42.479	الخطأ
			182	23.970	المجموع
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-34) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (6.355) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.013 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي

البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في تحسين الأداء البيئي و بعد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاقتصادي و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (4-35) : نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي.

مستوى Sig* الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارية	B			
0.000	5.734	-	0.500	2.868	0.034	0.184	(الحد الثابت)
0.013	2.521	0.184	0.118	0.298			الذكاء الاقتصادي
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

تشير معطيات هذا الجدول (4-35) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الذكاء الاقتصادي" و المتغير التابع "تحسين الأداء البيئي" في مؤسسة كوندور الكترولنيكس، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة T المحسوبة البالغة (2.521) بمستوى دلالة 0.013 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.184) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.034) و هذا يعني أن (3.4%) من التغيرات الحاصلة في الأداء البيئي ترجع إلى تغير في الذكاء الاقتصادي، كما بلغت درجة التأثير β (0.298) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء البيئي بمؤسسة كوندور الكترولنيكس بقيمة (0.216).

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء البيئي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس.

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء البيئي بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (4-36): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء البيئي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.102	0.319	0.000	20.454	0.000	4.844	2.137	(الحد الثابت)
				0.000	4.523	0.468	أمن المعلومات
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-36) أن من بين أبعاد الذكاء الاقتصادي، بعد أمن المعلومات يساهم في تحسين الأداء البيئي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.319)

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.102) حيث يفسر بعد أمن المعلومات ما نسبته 10.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء البيئي، كما بلغت قيمة T لبعد أمن المعلومات 4.523 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.468) أي أن الزيادة في أمن المعلومات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء البيئي بمقدار (0.468).

4- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

أولاً: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاقتصادي على المتغير التابع "تحسين الأداء المستدام" في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس .

تم استخدام نتائج تحليل التباين (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (4-37) يبين :

H03 : لا يوجد اثر للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول رقم(4-37) : تحليل التباين لانحدار الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام.

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	5.085	1	5.085	111.377	*0.000
الخطأ	8.263	181	0.046		
المجموع	13.348	182			

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-37) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (111.377) و هي اكبر من F الجدولة ، بقيمة احتمالية قدرها 0.000 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي يتم اختبارها فيما بعد بأسلوب الانحدار الخطي البسيط (*linear régression*) ، وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في تحسين الأداء المستدام و بعد المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاقتصادي و قد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي :

جدول رقم (4-38): نتائج اختبار تحليل الانحدار لأثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام .

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.000	8.568	-	0.221	1.890	0.381	0.617	(الحد الثابت)
0.000	10.554	0.617	0.052	0.550			ذكاء الاقتصادي

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات *SPSS*

تشير معطيات هذا الجدول (4-38) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الذكاء الاقتصادي" و المتغير التابع "تحسين الأداء المستدام" في المؤسسة محل الدراسة ، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة t المحسوبة البالغة (10.554) بمستوى دلالة 0.000 ، كما قدر معامل الارتباط ب (0.617) ، وهو يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.381) و هذا يعني أن (38.1%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء المستدام ترجع إلى التغير في الذكاء الاقتصادي ، كما بلغت درجة التأثير β (0.550) و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الاقتصادي يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترولنيكس بقيمة (0.550).

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكترولنيكس".

ولتوضيح البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترولنيكس تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) من اجل استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع.

جدول رقم (4-39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (stepwise) لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F		اختبار T		قيمة β	المتغير المستقل
		مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.418	0.646	0.000	64.613	0.000	9.598	1.932	(الحمد الثابت)
				0.000	6.464	0.402	أمن المعلومات
				0.011	2.568	0.136	اليقظة الإستراتيجية
* مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4-39) أن من بين أبعاد الذكاء الاقتصادي، بعدي أمن المعلومات واليقظة الإستراتيجية يساهمان في تحسين الأداء المستدام في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس، حيث بلغ معامل الارتباط (0.646) أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين البعدين المذكورين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.418) حيث يفسر بعدي أمن المعلومات و اليقظة الإستراتيجية ما نسبته 41.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المستدام، كما بلغت قيمة T لبعدي أمن المعلومات 5.464 بمستوى دلالة 0.000 فيما بلغت درجة التأثير β (0.402) أي أن الزيادة في أمن المعلومات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المستدام بمقدار (0.402)، وقد بلغت كذلك قيمة T لبعدي اليقظة الاستراتيجية 2.568 بمستوى دلالة 0.011 فيما بلغ معامل التأثير β (0.136) أي أن كل زيادة في بعدي اليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الأداء المستدام بمقدار (0.136)

الفرع الرابع: الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) .

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فانه يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تنقسم الفرضية الأساسية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالاتي :

1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-40): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الذكاء

الاقتصادي تعزى للجنس

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.565	0.333	0.077	1	0.077	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		0.231	181	41.873	داخل المجموعات	
			182	41.950	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (4-40) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للجنس، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانوا ذكور كما هو موضح في الجدول (4-7) الذي اظهر بأن ما نسبته 75.4% ذكور، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للجنس .

2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير العمر . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-41): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الذكاء

الاقتصادي تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	1.026	2	0.513	2.256	0.108
	داخل المجموعات	40.925	180	0.227		
	المجموع	41.950	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-41) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للعمر، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانت أعمارهم ضمن المجال ما بين 41 و 50 سنة كما هو موضح في الجدول (4-8) الذي اظهر بأن ما نسبته 52.5% تنتمي للفئة السابقة الذكر، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى للسن .

3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المنصب الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-42): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمنصب الوظيفي.

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.978	0.001	0.000	1	0.000	بين المجموعات	الذكاء الاقتصادي
		0.232	181	41.950	داخل المجموعات	
			182	41.950	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-42) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة تعزى للمنصب الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكرتونيكس كانوا إطارات مسؤولين كما هو موضح في الجدول (4-9)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى للمنصب الوظيفي.

4- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-43): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الذكاء

الاقتصادي تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	0.001	1	0.001	0.006	0.940
	داخل المجموعات	41.949	181	0.232		
	المجموع	41.950	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-43) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانوا حاملين لشهادات كما هو موضح في الجدول (4-10)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للمؤهل العلمي.

5- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة المهنية . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-44): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الذكاء

الاقتصادي تعزى للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الذكاء الاقتصادي	بين المجموعات	1.401	3	0.467	2.062	0.107
	داخل المجموعات	40.549	179	0.227		
	المجموع	41.950	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-44) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى لخبرة المهنية، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانت خبرتهم المهنية ضمن المجال ما بين 11 و 15 سنة كما هو موضح في الجدول (4-11) الذي اظهر بأن ما نسبته 36.1% تنتمي للفئة السابقة الذكر وكذلك ما نسبته 33.9% تنتمي للفئة من 05 إلى 10 سنوات وبالتالي هناك تقارب كبير في سنوات الخبرة المهنية، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الذكاء الاقتصادي بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاقتصادي من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للخبرة المهنية .

الفرع الخامس: الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى لمتغيرات كل من (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) .

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) و تنقسم الفرضية الأساسية إلى مجموعة فرضيات فرعية كالاتي :

1- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى لمتغير الجنس . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (4-45): تحليل التباين الأحادي one way ANOVA للفروق في متغير الأداء المستدام تعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الأداء المستدام	بين المجموعات	0.151	1	0.151	2.067	1520.
	داخل المجموعات	13.197	181	0.073		
	المجموع	13.348	182			

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول رقم (4-45) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

المتغيرات تعزى للجنس، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانوا ذكور كما هو موضح في الجدول (4-7) الذي اظهر بأن ما نسبته 75.4% ذكور، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء المستدام بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للجنس .

2- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير العمر . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-46): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الأداء

المستدام تعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الأداء المستدام	بين المجموعات	0.886	3	0.295	2.098	0.102
	داخل المجموعات	25.196	179	0.141		
	المجموع	26.082	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-46) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للعمر، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانت أعمارهم

ضمن المجال مابين 41 و 50 سنة كما هو موضح في الجدول (4-8) الذي اظهر بأن ما نسبته 52.5% تنتمي للفتة السابقة الذكر، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء المستدام بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى للسن .

3- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على انه :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى لمتغير المنصب الوظيفي . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المنصب الوظيفي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-47): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الأداء المستدام تعزى للمنصب الوظيفي.

القيمة الاحتمالية sig*	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.370	0.808	0.080	1	0.080	بين المجموعات	الأداء المستدام
		0.098	181	17.799	داخل المجموعات	
			182	17.879	المجموع	
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-47) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة تعزى للمنصب الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكرتونيكس كانوا إطارات مسؤولين كما هو موضح في الجدول (4-9)، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

الفصل الرابع: انعكاس تبني الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور

إجابات الباحثين عن الأداء المستدام بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للمنصب الوظيفي.

4- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل العلمي، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (4-48): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الأداء

المستدام تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الأداء المستدام	بين المجموعات	1.885	3	0.628	0.2.672	0.059
	داخل المجموعات	42.085	179	0.235		
	المجموع	43.970	182			

* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-48) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المتغيرات تعزى للمؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس كانوا حاملين لشهادات كما هو موضح في الجدول (4-10)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء المستدام بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية

الرابعة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى للمؤهل العلمي.

5- تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

والتي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة المهنية . سيتم دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة المهنية ، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي:

الجدول رقم (04-49): تحليل التباين الأحادي **one way ANOVA** للفروق في متغير الأداء

المستدام تعزى للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية sig*
الأداء المستدام	بين المجموعات	0.853	4	0.213	0.880	0.477
	داخل المجموعات	43.117	178	0.242		
	المجموع	43.970	182			
* مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

انطلاقاً من الجدول رقم (4-49) تبين لنا أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول الأداء المستدام تعزى لخبرة المهنية، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس كانت خبرتهم المهنية ضمن المجال ما بين 11 و 15 سنة كما هو موضح في الجدول (4-11) الذي اظهر بأن ما نسبته 36.1% تنتمي للفئة السابقة الذكر وكذلك ما نسبته 33.9% تنتمي للفئة من 05 إلى 10 سنوات وبالتالي هناك تقارب كبير في سنوات الخبرة المهنية، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن الأداء المستدام بالمؤسسة المدروسة لدى موظفيها، أي قبول الفرضية الفرعية

الخامسة القائلة بأن ليس هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الأداء المستدام من وجهة العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس تعزى للخبرة المهنية.

خلاصة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة كوندور الكرتونيكس والتي تعرضت إلى واقع الذكاء الاقتصادي ومدى مساهمته في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال المعلومات التي تم جمعها باستخدام استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة من إطارات هذه المؤسسة، وبعد القيام بتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً وتفسير النتائج المتوصل إليها والتي استهدف أساساً العلاقة بين متغيري الدراسة الأداء المستدام والذكاء الاقتصادي وتأثير هذا الأخير على الأول، فقد لاحظنا أن مؤسسة كوندور الكرتونيكس تعتبر رائدة في مجال نشاطها، من خلال جهود مبدولة من قبلها لتوفير أحسن وأجود المنتجات على المستوى الوطني، وقصد تحسن أدائها المستدام فقد تحصلت المؤسسة على عديد من المواصفات الايزو.

وأوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع محاور نظام الذكاء الاقتصادي قدرت بـ 4.22، وهذا ما يدل على توافر أبعاد الذكاء الاقتصادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكرتونيكس بمستوى عالي جداً، وقد احتل بعد أمن المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.24، لحل بعده بعدي اليقظة الإستراتيجية و نشاط الضغط والتأثير بمتوسط حسابي قدر بـ 4.20 وهو أيضاً مستوى عالي.

كذلك أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري الدراسة، وكذلك وجود دور معنوي للمتغير المستقل الذكاء الاقتصادي على المتغير التابع الأداء المستدام.

الخاتمة

إن تحسين الأداء وضمان الاستدامة أصبح أولوية بالنسبة لمنظمات الأعمال اليوم و عليه صار لزاما عليها ضمان الوصول إلى المعلومات النافعة والمفيدة في الوقت المناسب، للتمكن من العمل بأريحية في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة، من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا الفرص والتحديات في بيئة المنظمة، وضمان اتخاذ القرارات السليمة التي تعمل على تحسين الأداء المستدام لمنظمات الأعمال، وهذا ما يتيح الذكاء الاقتصادي باعتباره نظام متكامل يتيح لمنظمات الأعمال الحصول على المعلومات وتخزينها وبنها للأعوان الاقتصاديين.

فالذكاء الإقتصادي في ظل هذه البيئة التي تتميز بإشتداد المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل الدولي كذلك، أصبح أكثر من ضرورة بل حتمية على الدول و منظمات الأعمال التي لها نظرة إستراتيجية لإثبات وجودها ضمن هذا العالم أو تحاول أن تؤثر فيه.

ويتكون الذكاء الاقتصادي من ثلاثة محاور أو أبعاد أساسية (اليقظة الإستراتيجية، أمن المعلومات و نشاط الضغط والتأثير)، بحيث تتكامل هذه الأنظمة مع بعضها من أجل التعامل مع بيئة منظمات الأعمال، ويؤثر الذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء المستدام من خلال إدارة المعلومات و التعامل معها، حيث تبقى اليقظة الإستراتيجية المنظمة على معرفة دائمة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وبصفة استباقية سواء ما تعلق بظروف تغير احتياجات الأسواق والزبائن، أو مراقبة المنافسين الذين يهددون المنظمة، أما أمن المعلومات فيؤثر في أداء المنظمة من خلال حمايتها من كل أشكال القرصنة والتجسس الذي يمكن أن يضر بالمنظمة، هذا وتتجسد أهمية نشاط الضغط والتأثير في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال من خلال التأثير في البيئة الخارجية بما يجعل العوامل البيئية تصب في خدمة صالح المنظمة.

إذا فالمعلومة و خاصة الإستراتيجية منها هي مبتغى أصحاب القرار و سبب سعيهم لإمتلاك منظومات للذكاء الإقتصادي، فالمعلومة تشكل مدخلات أي المادة الأولية للذكاء الإقتصادي وفي نفس الوقت مخرجات له، فهي بهذا الشكل تشكل محور عمل الذكاء الإقتصادي.

النتائج :

من خلال طرح الإشكالية المدروسة، التي تتضمن الوقوف على حقيقة الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في سبيل تحسين الأداء المستدام للمنظمات، ومن خلال جملة التساؤلات التي أثارها الدراسة و كذلك الفرضيات التي تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن التساؤلات .

التائج النظرية :

- اهتمام منظمات الأعمال بالمعلومات باعتبارها تؤثر في الأداء بشكل عام، لذا فإن الذكاء الاقتصادي يقع على عاتقه مسؤولية تقديم مخرجات معلوماتية دقيقة مناسبة وتمتع بالموثوقية.
- إن الذكاء الاقتصادي هو عملية البحث والتحليل ونشر وإثراء المعلومات القائمة على نظام المعلومات بالمنظمة، حيث يعتبر حلقة وصل بين المنظمة ومحيطها.
- للذكاء الاقتصادي سيورة متواصلة بدءا من جمع المعلومات، فنشرها للأعوان الذين يقومون بمعالجتها، ثم تحليلها والمصادقة عليها، وبثها من أجل المساعدة في إتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة تعتبر من الأهداف الأساسية للذكاء الاقتصادي بالإضافة لفهم ومعرفة إستراتيجيات المنافسون، توقع السوق المستقبلي، تحسين تنافسية منظمات الأعمال وتحسين المستمر لأنشطتها وأدائها بمختلف أشكاله.
- يسمح الذكاء الاقتصادي بالتشخيص الناجح للعوامل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك اقتناص الفرص وتلافي التهديدات التي يفرزها المحيط الخارجي.
- تعتبر المعلومات من أكثر الأصول الإستراتيجية أهمية لمنظمات الأعمال، حيث تعمل على تحسين أدائها، من خلال توفير معلومات ذات قيمة في الوقت المناسب، ما يقتضي أن تتوفر منظمات الأعمال على البنية التحتية الكفيلة بجمع معالجة ونشر المعلومات بالطريقة المثلى والأفضل.
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في اقتناص الإشارات الضعيفة التي تتواجد في بيئة المنظمة، فهي بمثابة رادار المنظمة الذي يضمن رصد المتغيرات البيئية الحادثة في بيئة المنظمة الخارجية والتي تؤثر على أداء المنظمة واستدامتها
- تلعب نظم المعلومات دورا مهما في دعم الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح وتطلعاتهم المختلفة، فضلا عن إتاحتها معلومات عن الجوانب الاجتماعية والبيئية في المنظمة.
- على منظمات الأعمال اكتساب الأساليب التي تمكنها من حماية معلوماتها من أخطار الفقدان والقرصنة.
- تسعى الجزائر إلى إقامة الذكاء الاقتصادي من أجل توفير المعلومات لمنظمات الأعمال ومتخذي القرار، حيث تم إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي واليقظة بإشراف من رئاسة الحكومة.
- الوضعية المعلوماتية في الجزائر ضعيفة، بالرغم من اعتبار المعلومة المصدر الرئيسي الذي يركز عليه الذكاء الاقتصادي، إذ لا يكفي إنشاء نظام معلومات وطني وإنما يجب أن يكون فعالا مواكبا للتغيرات التي تطرأ في البيئة الاقتصادية.
- النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية بالجزائر لا يزال غير واضح المعالم بالرغم من وجود بعض الدراسات التي سعت إلى محاولة تقديم نموذج له، حتى أن تنفيذه على أرض الواقع غير ممكن لوجود نقائص كثيرة، حيث أنه مكون من بعض المراكز والهيئات المنتجة للمعلومات ذات الطابع الاقتصادي، دون وجود هيئة

مركزية تعمل على تنسيق ما تبذله هذه المراكز والهيئات من جهود، وذلك من أجل توحيد مكونات ومخرجات النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية في الجزائر.

النتائج التطبيقية :

بناءً على ما تم عرضه من خلال مناقشة الفرضيات ومتغيرات الدراسة يمكن تلخيص نتائجها فيما يلي :

- أفرزت إجابات المبحوثين عن توافر الذكاء الاقتصادي في مؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أنها تنتهج منهجاً منظماً واستراتيجياً يسمح لها بمعرفة مضامين بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي ضمان رؤية واضحة للولوج إلى الأسواق الدولية والعالمية.
- أكدت النتائج موافقة المستجوبين بدرجة كبيرة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على تحسين أدائها المستدام من خلال القيام بالعديد من النشاطات التي تهتم بالأداء الاجتماعي والأداء البيئي حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري قدره (0.27) .
- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي مجتمعة ومنفردة والأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس ، وذلك كما يلي:
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.549).
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي وبين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.585)، وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تهتم باستشراف المستقبل، واستعدادها لمواجهة المخاطر وتحديات البيئة الخارجية وكذلك اغتنام الفرص التي من شأنها أن يكون لها اثر ايجابي على الأداء المستدام لها.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أمن المعلومات كبعد من أبعاد الذكاء الاقتصادي وبين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس، هذا ما أكدته معامل الارتباط البالغ (0.509)، وهذا ما يوضح أن المؤسسة تولي أهمية لحماية وتأمين المعلومات المتاحة لديها من الجوسسة وأخطار القرصنة لما لذلك من أهمية في تحسين أدائها و تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة في السوق.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين نشاط الضغط والتأثير كأحد أبعاد نظام الذكاء الاقتصادي وبين الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكترونيكس ، وهو ما يؤكد معامل سبيرمان حيث بلغ معامل الارتباط (0.432).
- تم إثبات العلاقة المعنوية التأثيرية ما بين المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي والمتغير التابع الأداء المستدام لهذه الدراسة من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبالتالي توصلت الدراسة العملية إلى وجود

أثر إيجابي معنوي بين أبعاد الذكاء الاقتصادي مجتمعة ومنفردة على الأداء المستدام بمؤسسة كوندور الكرتونيكس، حيث أن الذكاء الاقتصادي يقوم بتفسير نسبة (38.10%) من النموذج،

- كما أن النتائج السابقة بينت من خلال اعتمادنا على نموذج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة "Stepwise" أن الأداء المستدام لمؤسسة كوندور الكرتونيكس بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالتغيرات المستقلة (أمن المعلومات، واليقظة الإستراتيجية) حسب أهميتها في تفسير متغير الأداء المستدام حسب قيمة اختبار T، كما يلي:

● **المتغير المستقل التفسيري الأول: أمن المعلومات** حيث أن درجة التأثير لهذا المتغير في الأداء المستدام حيث بلغت قيمة β (0.402) وهو ما يعني أن الزيادة في وحدة واحدة من أمن المعلومات تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المستدام نسبتها (40.20%)، وهذا ما يدل على أنه كلما حرصت المؤسسة على حماية معلوماتها ومعارفها والمهارات التي تمتلكها كلما تحسن أداؤها المستدام

● **المتغير المستقل التفسيري الثاني: اليقظة الإستراتيجية** حيث أن درجة التأثير لهذا المتغير في الأداء المستدام حيث بلغت قيمة β (0.136) وهو ما يعني أن الزيادة في وحدة واحدة من اليقظة الإستراتيجية تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المستدام نسبتها (13.60%)، وهذا ما يدل على أنه كلما حرصت المؤسسة على حراسة محيطها وجمع المعلومات واستشراف مستقبل الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة كلما تحسن أداؤها المستدام.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة الذكاء الاقتصادي والأداء المستدام في مؤسسة كوندور الكرتونيكس تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ويرجع هذا إلى كون العينة المستجوبة كانت كلها من إطارات المنظمة وبالتالي فإن لكل الأفراد فكرة واضحة عن متغيرات الدراسة كونها تعالج على المستوى الاستراتيجي والذي يشرك الإطارات.

التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي له أهمية بالغة من بين الموارد المختلفة في المؤسسات، حيث أن المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مكسبا ومصدرا للتمييز على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها.
- ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للذكاء الاقتصادي داخل المنظمات الجزائرية تتولى مهمة جمع المعلومات وتحليلها و تخزينها وإمداد متخذي القرار بها في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.

- عقد المؤتمرات وورشات العمل من قبل منظمات الأعمال لإطاراتها والعاملين بها من أجل تحديد معايير أداء الذكاء الاقتصادي بالجزائر.
 - يجب على المنظمات الأعمال أن تنشئ نظام معلومات فعال، حيث من الضروري على المنظمات التي تريد البقاء وتحقيق الاستدامة أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من الحصول على المعلومات النافعة التي تحقق لها الأداء الجيد والفعال.
 - على منظمات الأعمال أن تكون منفتحة على بيئتها الخارجية، لأن مراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية يمنحها القدرة على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والتعامل مع الأحداث المختلفة.
 - العمل على التكامل بين الجامعات ومنظمات الأعمال والحكومة، من أجل تفعيل دور الذكاء الاقتصادي والعمل على تدعيمه، والاهتمام بمجالات البحث والتطوير عبر إنشاء مراكز بحث لتفعيل النظام الوطني للمعلومات.
 - تبني ثقافة تقاسم المعلومات داخل منظمات الأعمال، قصد توفيرها واستغلالها استغلالا امثلا ، وتنمية المورد البشري بما يخدم الذكاء الاقتصادي عبر تدريبه على التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
 - إنشاء الدولة لمؤسسات تهتم بجمع وتحليل ونشر المعلومات لتدعم أنظمة الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال وكذلك على المستوى الكلي للدولة.
 - تفعيل دور الهيئات المحلية والمركزية من أجل إنشاء بنك للمعلومات، وإتاحة المعلومات لمختلف الأعوان الاقتصاديين لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص استثماراتهم المستقبلية.
 - ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الأعمال الجزائرية، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، ورصد التهديدات والفرص، وحماية المعلومات خاصة في الحالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.
 - إبراز أهمية تطوير وظيفة الإستشراف والتنبؤ في منظمات الأعمال، للتكفل بإنجاز الدراسات الإستشرافية، وتحليل الإشارات الضعيفة وتقييم أهميتها الإستراتيجية باعتبارها أدوات ضرورية تدعم القدرة الإستباقية وقدرات رد الفعل السريع للمنظمات الأعمال الوطنية من أجل التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة.
- وكأفاق لهذه الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:
- اليقظة الإستراتيجية ودورها في دعم تبني منظمات الأعمال للتنمية المستدامة.
 - الذكاء الاقتصادي ودوره في تفعيل الإدارة البيئية في منظمات الأعمال.
 - الذكاء الاقتصادي كآلية لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال.
 - الذكاء الاقتصادي أداة لتحقيق الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- 4- أحمد عارف العساف محمود حسين الوادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء، عمان الأردن
- 5- أحمد فرغلي محمد حسن، دراسات مستقبلية في الحاسبة البيئية والموارد الطبيعية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة مصر، 1997.
- 6- إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2005
- 7- إدريس وائل والغالي طاهر، توجيه الأداء الاستراتيجي الوصف والمحاذاة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
- 8- إسماعيل محمد الصرايرة ، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012 .
- 9- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر ، 2005.
- 11- حسن علي ألزغبي، نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 .
- 12- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 13- خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 14- دلال القاضي محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 15- دوغلاس موسيشيت، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، ط1، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة مصر، 2000.
- 16- رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

- 17- رشا الفول، قضايا محاسبية معاصرة، المحاسبة عن الرأس المال الفكري، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء، الطبعة 1، 2014.
- 18- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، قباء، القاهرة، مصر، 2001.
- 19- سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 20- سليم إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 21- سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 22- سيد احمد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، ضمن كتاب الإدارة وتحديات التغيير، تحرير سعيد يس عامر، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر، 2001.
- 23- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 24- الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 25- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 26- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 27- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار وائل، عمان الأردن، 2009.
- 28- عثمان محمد غنيم، ماجدة احمد أبو زنت، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 29- علاء عبد الرزاق السلمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 30- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 31- غالب سعد ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
- 32- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

- 33- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، دار آيلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2008.
- 34- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 35- فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية MIS، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبع الثانية، عمان الأردن، 2007.
- 36- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 37- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية :مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 38- كراجة عبد الحميد وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 39- محمد احمد حسان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 40- محمد الطائي، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 41- محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
- 42- محمد عبد العالي النعيمي عبد الرحمن العوده، مقدمة في الإحصاء، دار الوراق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 43- محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 44- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 45- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002.
- 46- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 47- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 48- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009.

ثانيا- الرسائل والأطروحات

- 49- أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن نظرية تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- 50- أشواق مهني، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 51- أمزيان أنيسة، دور الذكاء الاقتصادي في الاستجابة لانعكاسات وتحديات العولمة-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018/2017.
- 52- بتغة صونية، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية و دوره فيصناعة مؤسسة تنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- 53- بلحاج آمنة، واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
- 54- بلخضر ناصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية و دوره فيبناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر، 2017.
- 55- بن حمو نجاة، إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس بيج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2016/2015.
- 56- بن خليفة حمزة، دور إعداد القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

- 57- بن سفيان الزهراء، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة -مع الإشارة لحالة مؤسسة **Condor Electronics**، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2015/2014، ص.260
- 58- بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2014.
- 59- بو مجان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بيسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2016/2015.
- 60- بوريش أحمد، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019/2018
- 61- بوقليح محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تدعيم المركز التنافسي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
- 62- تفرقتيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 63- حلومي لامية، دور البحث العلمي في تنمية الذكاء الاقتصادي للمؤسسات دراسة عينة من المؤسسات في ولايتي الجزائر وبومرداس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2018/2017.
- 64- حميدوش أحمد، الذكاء الاقتصادي " فهمه وإنشاؤه وتأصيله واستعماله"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

- 65- رابح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعمالنمو وتحقيقالتنمية المستدامة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات باس، سطيف الجزائر، 2011.
- 66- رماضنية عبد العزيز، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.
- 67- زياد القطارنة، مدى توفر وظائف إدارة المعرفة وآثارها في فعالية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2006.
- 68- سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2012/2011.
- 69- سكر فاطمة الزهراء، دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل دراسة حالة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2013/2012 .
- 70- سليم العقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص التقنيات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 71- سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2009.
- 72- سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه فيالعلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2015.

- 73- سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه فيالعلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015.
- 74- شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك (عملاق التكنولوجيا العالمي)، أطروحة مقدمة لنيل الشهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 2016/2015.
- 75- الصالح جيلح، اثر القيادات الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلومالاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر ، 2006.
- 76- صباح شاي، اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسةتطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ،سطيف الجزائر، 2010.
- 77- صليحة كاريش، اليقظة الإستراتيجية: نظام للإنذار المبكر و الذكاء الجماعي في المؤسسة، تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة، أطروحة دكتوراه في علوم، جامعة الجزائر 3، 2012/2011.
- 78- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية فيتحقيق التنمية المستدامة"حالة سونطراك"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2007.
- 79- العاني علي فائق جميل ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2004.
- 80- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر فيظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر، 2011/2010.
- 81- عبد القادر هاملي، اثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2017/2016.

- 82- علاوي نصيرة ، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ، الجزائر، 2010/2011.
- 83- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
- 84- علمي لزهرة ، أهمية نظام المعلومات التسويقي في إتخاذ القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005/2006.
- 85- علمي لزهرة، أهمية الذكاء الاقتصادي في فهم بيئة المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، 2016/2017.
- 86- عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
- 87- فاطمة الزهراء كباش، الذكاء الاقتصادي كخيار لتفسير عدم استقرار الأسواق المالية دراسة حالة بعض الاقتصاديات الناشئة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2011/2012.
- 88- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- 89- فقاير فيصل، اثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحسين الأداء الكلي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/2018.
- 90- فيلالى أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع و الجهودات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014.

- 91- قمان أنيسة ، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013
- 92- قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2014، 3/ 2015.
- 93- محمد رقامي، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،شعبة مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015/2014.
- 94- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.
- 95- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2014/213.
- 96- مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012 .
- 97- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في الحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012 .
- 98- مغمولي نسرين، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015
- 99- منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي وأنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011.

100- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002.

101- وسام داي، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم "دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016/2015

102- يحي شريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2018/2017

ثالثا- المقالات العلمية

103- احمد أنيس عبد الله، سامي ذياب محل و فارس غانم أحمد، التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدريج (دراسة استطلاعية مستشفى تكريت)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9 ، العدد 28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2013 .

104- أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009 .

105- بوشعور رضية، الموارد البشرية وأبعادها الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الحلفة، العدد2، 2011.

106- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

107- خلفلاوي شمس ضيات، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013.

108- خوالد أبو بكر، بوزرب خير الدين ، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 03، سبتمبر 2017.

- 109- زرزار العياشي مداحي محمد، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، الإصدار 24، 2015.
- 110- زهواني رضا، دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 6، المجلد 1، 2013.
- 111- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011.
- 112- العايب عبد الرحمان، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 11، 2011 .
- 113- عبد الخالق عبد الله، التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والاقتصاد، مجلة المستقبل العربي، العدد 167، جانفي 1993.
- 114- عبد الرحيم عبد الحميد و فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، كلية الشريعة الإسلامية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015 .
- 115- عبد الغفور حسن كنعان المعماري، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 99، المجلد 32، 2010 .
- 116- عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر ، العدد الأول، 2001
- 117- علي محمد ثجيل المعموري وآخرون، دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 21، 2016.
- 118- غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة ، أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد 06 ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، 2009 .
- 119- فرحات عباس، أهمية خدمات مابعد البيع في المؤسسة الصناعية-شركة كوندور إلكترونيكس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 11، سنة 2014.

- 120- الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطور المنظمات الطموحة والتحديات، دورية الإدارة العامة، مجلد 49، العدد 4، نوفمبر 2009.
- 121- كنعان عبد الغفور حسن، تقييم الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد7، 2002.
- 122- مريم السعيد بودودة، مراد رايح كواشي، " نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد2، 2017.
- 123- منصف مقاويب، الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار: مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة ديسمبر 2009.
- 124- منير نوري، معوقات مسaire العولمة الاقتصادية للدول العربية، مقال منشور في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، المجلد الثاني، 2004.
- 125- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد2، 2005 .
- 126- نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، 2006 .
- 127- هشام طراد خوجة وبين ثابت علي، النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والمالية كطرف في النموذج البديل لإدارة وسلامة المنظومة المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014.
- 128- هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص
- 129- وزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، ديسمبر 2017.

130- وسام داي، تطبيق السياسات الإقليمية للدكاء الاقتصادي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 35، المجلد 09، جامعة باتنة الجزائر، 2014

131- ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 55، 2018.

رابعا- الملتقيات والمؤتمرات

132- إيمان سعود ابو خضير ، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 2009.

133- بن نافلة قدور، مرزوق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2010.

134- جمال الدين سحنون، فاضل عبد القادر، الدكاء الاقتصادي و أمن الدولة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17/18 افريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، الجزائر.

135- رحيم حسين دريس يحيى، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول 17 - 18 أفريل 2006 العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.

136- عبد الفتاح بو خمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.

137- عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر ، يومي 22/23 نوفمبر 2011

138- عبد المالك جحيق، أي تداخل أو ارتباط بين ذكاء الأعمال و إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 23-26 افريل 2012.

139- معتر سلمان عبد الرزاق الدوري ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة ، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004

خامسا : المراسيم والمنشورات

140- الجريدة الرسمية، العدد 17، الصادر بتاريخ 30 مارس 2008

141- الجريدة الرسمية، العدد 05، الصادر بتاريخ 26 جانفي 2011

142- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول متطلبات نظام المعلومات الاقتصادية والاجتماعية،

الجزائر

المراجع باللغة الأجنبية

أولا- الكتب

- 143- Anthony rosa et karen dechtl et Mrylle Aubrun, guide pratique du développement durable, afnor, 2005
- 144- Beat Burgenmeier, Economie de développement durable, 2 ème édition, Bruxelles, 2005
- 145- Bernard Matoury et Daniel grosset, gestion des ressources humains ,Dunod,6eme édition ,paris,2005
- 146- Bonnefous c, et courtois A, indicateurs de performance, Hermessciences publications, paris, 2001
- 147- BOURNOIS Franck, ROMANIPierre-Jacquelin, l'IntelligenceEconomique et Stratégique dans les Entreprises Françaises, Paris ,éditions Economica, 2000
- 148- Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, intelligenceéconomique, les yeux etoreilles de l'entreprise, édition organisation, Paris, 1995.
- 149- COHEN Corine, veille et intelligence stratégique, éditions Lavoisier, France, 2004.
- 150- Costa Nathalie, veille et benchmarking , ellipses , France , 2008
- 151- David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007
- 152- Delesse Claude, personnaliser l'intelligence économique, afnor France, 2011.
- 153- Deschamps Christophe, moinet Nicolas, la boîte a outilles de l'intelligence économiques , dunod , France 2011.
- 154- Drucker Peter, l'avenir du management selon Drucker, édition village Mondial, 1999.
- 155- Florent A. Meyer, «Pratiques de benchmarking: Le challengepartenarial », Lexitis éditions, Paris, 2013.

- 156- Fuld Leonard M, the new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors , new York : john Wiley and sons,1995
- 157- Gordon b et autres, système d'information pour le management, volume1, édition economica, paris, 1986
- 158- Hembert Lesca, la veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2004.
- 159- Hislop D , knowledge management in organizations, oxford university press , new york ,2009.
- 160- Holsapple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model:Activities forCompetitiveness, Schema Press, Arlington , Tixas, 2001.
- 161- Humbert LESCA et Nicolas LESCA, Les signaux faibles de la vielleanticipative pour les decideurs, lavoisier, paris, 2011.
- 162- Kimiz DALKER , knowledge management theory and practice , Elsevier , oxford , 2005.
- 163- LAINEE François, la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme, Edition Eyrolles, Paris,1991.
- 164- Largée Olivier, E- Management , Paris, Dunod, 2001
- 165- Laurent Hermel,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligenceéconomique, Editions afnor,2eme édition ,France,2007.
- 166- LEVET Jean-Louis, l'intelligence économique : mode de pensée,moded'action, édition Economica, Paris,2001.
- 167- Marchésnay Micheal, Management Stratégique , Paris Organisation, 1997.
- 168- Marcon Christian ,Moinet Nicolas , l'intelligence économique,2emeédition , dunod,2011.
- 169- MERLAND Jean-Pierre et d'autres, L'Intelligence Economique appliquée à la Direction des Systèmes d'Information Démarche et Fiches Pratiques, publication CIGREF , paris, 2005.
- 170- Picard.D,la veille social:prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, Paris, 1991.
- 171- Revelli carlo, L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris, 2000
- 172- ZARTARIAN VAHE ET HUNT charles, le renseignementstrategique auservice de votre entreprise : l'informations pour gagner:édition first, paris, 1990.

ثانيا - الرسائل والأطروحات

- 173- Aurore moroncini, stratégie environnementale des entreprise, les presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, suisse, 1998
- 174- Bolanale oladejo et alt, knowledge management in economic intelligence with reasoning on temporal attributes , artificial intelligence (CA.AL)vsst,2009.
- 175- Davis . Jack " Thekent- Debate of 1949 studies in intelligence, 1991
- 176- Frédérique Peguiron, application délit-élans un système d'information,thèse pour d'obtention du doctorat, l'université Nancy2, 2006.
- 177- Hayet Kendel, stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière: électricité, électronique, électroménager en Algérie, thèse de doctorat en

- sciences de l'information et de la communication, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, mars 2007.
- 178- Kamel ROUOIBAH, Veille stratégique : Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Pierre Mendès, France, 1998.
- 179- Kislin Philippe , modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, thèse de doctorat de l'université nancy2, 2007
- 180- M. Jean-Pierre Dufau, Rapport sur « L'intelligence économique », et du développement: Dakar, Sénégal, 2010.
- 181- MATTHIEU LAURAS, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques : application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, Présentée en vue de l'obtention du titre de docteur, l'institut national polytechnique de toulouse, France, 2004.
- 182- NICOLAS LESCA, construction du sens , thes de doctoraten sciences de gestion, France, 2002.
- 183- Souad KAMOUN-CHOUK, vielle anticipative strategique, thèse de doctorat, ecole doctorale de sciences de gestion, universite de grenoble, France, 2005
- 184- Stéphane André, évaluation de l performance non financière d'aide a la décision, thèse de doctorat, école doctorale décision ,informatique ,mathématique ,organisation, université parisdauphine,paris,France,2009.
- 185- Thiendou Niang, Enjeux de l'intelligence économique, Ecole de Bibliothécaires, Archivistes, Documentalistes (EBAD), Université Cheikh Anta Diop, DAKAR, 2004.

ثانيا -المقالات العلمية

- 186- BOUROUBI Mostafa, Va-t-on déclarer l'absence de la pratique de l'intelligence économique en Algérie ?, Veille Magazine, Novembre/Décembre 2008.
- 187- DE CHAUNAC Aymar, Le système d'intelligence économique japonais, Dossier ANAJ IHEDN, Comité Défense Économique Section Intelligence Économique, N°1, Le Japon, Mars 2011
- 188- Dominique SPAEY, Anastasio SOFIAS, Gestion de l'Information Environnementale en Entreprise: Choix et Evaluation d'un Système , Documentaliste - Sciences de l'information, vol. 43, n° 2, 2006
- 189- Ellington D,A Wanbsganss,J.R, Modifying the approach to planning and evaluation in government al: a Balanced scorecard approach, journal of public Budgeting, Accounting and financial Management, spring 2001.
- 190- Frédérique BLONDEL et al, Quelle articulation entrel'intelligence économique et le knowledge Management au sein de l'entreprise, vie et sciences de l'entreprise, N°:174-175,1/2007.

- 191- Frédérique Dejean, Jean-Pascal Gond, la responsabilité sociale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, revue finance contrôle stratégie –volume 7, n°1, Toulouse, France, Université Toulouse mars 2004.
- 192- Gérald NARO et Florence NOGUERA, L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Revue de l'organisation responsable, Edition ESKA, Paris, France, 2008/1 – Volume3
- 193- HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe, perspective historique de l'intelligence économique, revue intelligence économique, n° 01, Paris, 1997.
- 194- Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU, L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociale: une lecture conventionnaliste, Cahier de Recherche n°01/05, centre d'analyse et de recherche en gestion des organisations «CARGO », Université de Mulhouse, France, 2005
- 195- Nicolas ANTHEAUME, Le Contrôle de Gestion Environnemental État des Lieux, Etat de l'Art , Comptabilité- Contrôle-Audit, Tome 19, Volume 3, Décembre 2013.
- 196- Oubrich Mourad, l'intelligence économique un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelle connaissance, la revue des sciences de gestion N° 226-227, 2007.
- 197- Pojasek robert B, A framework for business sustainability , Environmental quality Management, vol 17, issue 2, 2007
- 198- Robbins james & wierssema marg, a resource based approach to the multi business firm: empirical analysis of portfolio international ships and corporate financial performance, strategic management journal, vol 16, n 04, 1995.
- 199- Szekley F & kniesch M, leadership and corporate responsibility metrics for sustainable corporate performance, European management journal, vol 23, issue 6, 2005
- 200- Tramontane Romilda, les approches critiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, revue française de gestion, n° 74, juin-juillet-août, 2000.
- 201- WANG Clement, organizational competence analysis : Experience of a Japanese multinational, competitive, intelligence Review, volume 12 issue 3, 3rd quarter 2001.

ثالثا-التقارير والمدخلات:

- 202- Ahmed ATIL, La Responsabilité Environnementale dans la PME Algérienne: Vers une Analyse, Typologique des Enjeux et des Freins d'Intégration Conférence Internationale sur la RSE, Agadir, Février 2009.
- 203- Angèle DAHOU et Nicolas BERLAND, Mesure de la performance globale des entreprises, 28eme congrès de l'association française de comptabilité « Comptabilité et environnement », Poitiers, France, du 23 au 25 mai 2007.
- 204- BAAZIZ A. & QUONIAM L. & REYMOND D, Quels Modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie? Quelques pistes de réflexion, Séminaire international sur l'intelligence économique : Un enjeu majeur de la compétitivité, HEC Alger, 21-22 mai 2014, HAL archives-ouvertes.fr.
- 205- Bondel Frédérique Edouard Serge, Quelles articulation entre intelligence économique et Knowledge management au sein de l'entreprise, 15 eme conférence internationale de management stratégique, Annecy- Genève : 13-16 Juin 2006

- 206- Bondel Frédérique, Edouard Serge, “Quelles articulation entre intelligence économique et Knowledge management au sein de l’entreprise”, 15 eme conférence internationale de management stratégique, Annecy- Genève : 13-16 Juin 2006.
- 207- BOUADAM Kamel et HAMMADI Mourad, Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME
- 208- CHELL Amine, L'intelligence économique au service de L'identification d'opportunités entrepreneuriales, communication soumise au XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AMIS), Les Côtes de Carthage, TUNISIE, les 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- 209- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises CIGREF, Protection de l'information : Enjeux, gouvernance et bonnes pratiques, Rapport de CIGREF, France, 2008.
- 210- DGIEEP, Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, document de référence réalisé en collaboration avec le cabinet Veil Tech Algérie, Alger, Septembre 2010.
- 211- Institut des Haut Etudes de Défense National Association des Auditeurs Intelligence Economique, Groupe N° 1, Gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise, France, Juin 2007.
- 212- KADRI MESSAID A., Le contexte socio-culturel de l'intelligence économique, Colloque international sous le thème : “Gouvernance des institutions et intelligence économique”, organisé par l'Université de la Formation Continue (UFC), Alger le 14-16 juin 2008
- 213- l'AAIE-IHEDN, gestion des métiers de l'intelligence économique en entreprise, Groupe de travail "Entreprise" n°1, Association des Auditeurs Intelligence Economique - Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Juin 2007.
- 214- MARTRE Henri, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport du Groupe Commissariat général du Plan, La Documentation Française, France, Février 1994
- 215- Naciri Oumaima, Alami Ayoub, Brahim Herrou, Mohamed Hammoumi. Démarche de construction d'un système d'indicateur de performance pour le pilotage du processus production appliquée à une station de conditionnement des fruits et légumes destinés à l'export. 11ème Congrès international de Génie industriel- CIGI2015 Québec, Canada. 26-28 octobre 2015.
- 216- Sophie MARQUET-PONDEVILLE, Le Contrôle de Gestion Environnementale d'une Entreprise , 22ème Congrès de L'AFC, France, Mai 2001

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الدراسة قبل التحكيم

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1/الجنس :

ذكر أنثى

2/العمر :

اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة
من 40 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/المنصب الوظيفي :

مدير عام مدير
رئيس قسم رئيس مصلحة

4/المؤهل العلمي :

بكالوريا و اقل ليسانس
مهندس / ماستر دراسات عليا

5/الخبرة المهنية :

اقل من 05 سنوات من 05 سنوات الى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

تفضلوا بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم، إلى جانب تدوين ملاحظتکم إن وجدت

المحور الأول: الذكاء الاقتصادي

الرقم	العبرة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبرة للمحور الذي تنتمي اليه		التعديلات المقترحة
		واضحة	تعديل	تحذف	هامه	غير هامه	ملائمة	غير ملائمة	
البعد الاول : اليقظة الاستراتيجية									
01	تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.								
02	تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام.								
03	تتابع المنظمة التطورات السياسية والاجتماعية والثقافية لمحاكمة أي تهديد على منتجاتها.								
04	يتطلب نشاط المنظمة إبراز الحاجة الملحة للمعلومات اللازمة لدعم أهدافه.								
05	تبحث المنظمة في مختلف مكونات بيئتها عن المعلومات الضرورية التي تؤثر في ممارسة أنشطتها المختلفة.								
06	تعتمد المنظمة في استشعارها للأحداث المستقبلية على معلومات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)								
07	تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.								
08	تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات.								
09	تعتمد المنظمة على فرق متخصصة (خبراء) خارجيين لتحصيل المعلومات الإستراتيجية.								
10	لدى المنظمة على قاعدة الكترونية و وبرامج								

								معلوماتية من اجل البحث و الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتحليلها.	
								يوجد بالمنظمة خلية اتصال داخلية تسمى خلية اليقظة الإستراتيجية.	11
البعد الثاني : أمنية المعلومات									
								تعالج المنظمة قبل إطلاق أي مشروع، الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.	01
								تقوم المنظمة بتأمين نظام معلومات بمختلف مكوناته للمحافظة على مكانتها وتصنيفها الاقتصادي.	02
								تقوم المنظمة بتحرير إجراء لتمكين الدخول للمعطيات الحساسة بالمنظمة.	03
								تقوم المنظمة بإصدار تعليمات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمنا لتأمين المعلومات.	04
								تقوم المنظمة بضمان مراقبة الدخول والحماية المادية للبنايات وتوفير أجهزة الإنذار وأنظمة ضد الحرائق.	05
								تقوم المنظمة بتوفير أماكن وأثاث خاص بترتيب وتخزين الوثائق المهمة.	06
								تشرح المنظمة وتوضح لمواردها البشرية أهمية حماية المعلومات الإستراتيجية من خلال برامج تدريبية وعقد مؤتمرات... الخ.	07
								تسعى المنظمة إلى تشكيل المعارف والمهارات من اجل تجنب الخسائر الناتجة عن مغادرة الموظفين وفقدان المعارف.	08
								تمتلك المنظمة دليلا إجرائيا للوصول إلى المعلومات الإستراتيجية.	09
								تلتزم المنظمة بإتباع إجراءات مضمونة لتدمير أو إزالة الوثائق الحساسة والمهمة، وذلك منعا لأي تسريب.	10
								تستفيد المنظمة من الحماية القانونية لمعلوماتها الإستراتيجية من خلال: حقوق	11

								الملكية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.	
البعد الثالث: نشاط الضغط والتأثير									
								01	تقوم المنظمة بجملة من إجراءات التأثير وممارسة النفوذ للحفاظ على مصالحها.
								02	تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
								03	اعتماد سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في شبكات التواصل الاجتماعي والمنتديات.
								04	تلجأ المنظمة إلى الانضمام إلى الجمعيات المهنية كالنقابات والفيديرياليات حتى يمكنها من إيصال أفكارها وإسماع صوتها.
								05	التواصل عن طريق الصحافة الوطنية والمهنية وكذا نشر المقالات وإجراء الحوارات
								06	تحافظ المنظمة على سمعتها وبرهنة وجودها بالمشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة.
								07	تلتزم المنظمة بترقية وترويج كفاءة وفعالية منتجاتها خصوصا المبتكرة حديثا.
								08	تشارك المنظمة في وتقوم أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية والثقافية والإنسانية.
								09	تمتلك المنظمة الأدوات المناسبة لاستعادة سمعتها في حالة الهجوم.

3/ المحور الثاني : الأداء المستدام

الرقم	العبارة	مدى وضوحها			مدى اهميتها		مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتمي اليه	
		واضحة	تعديل	تحذف	هامية	غير	ملائمة	غير
								التعديلات المقترحة

	ملائمة	هامية						
البعد الأول: الأداء الاقتصادي								
01							يعتبر معيار نمو الأرباح بين المعايير الأساسية للحكم على أداء المنظمة.	
02							يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتعزيز أرباح المنظمة.	
03							تقوم المنظمة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية.	
04							تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة.	
05							تقوم المنظمة بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم.	
06							تبحث المنظمة باستمرار عن معلومات حول منافسيها.	
07							تولي المنظمة اهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.	
08							تعتمد المنظمة على التسويق الإلكتروني لزيادة حصتها السوقية.	
09							تولي المنظمة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	
10							تعمل المنظمة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	
11							تعمل المنظمة على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق.	
12							تتبنى المنظمة أساليب العمل الحديثة بهدف الرفع من إنتاجية العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية.	
13							تقوم المنظمة بتصميم وإعادة تصميم منتجاتها بهدف تلبية تفضيلات عملائها ورغباتهم.	
14							تعطي المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات	

								جديدة.	
								للمنظمة فلسفة التحسين المستمر لمنتجاتها.	15
البعد الثاني: الأداء الاجتماعي									
								تتم معاملة المساهمين والملاك في المنظمة بنفس القدر من المساواة ودون تمييز وتلتزم بمنحهم حقوقهم المالية كاملة.	01
								توفر المنظمة برامج تدريبية للموظفين بفرض متكافئة من اجل تنمية مهاراتهم.	02
								تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين.	03
								تحرص المنظمة على توفير شروط الأمن من اجل تفادي حوادث العمل.	04
								توجد بالمنظمة النقابات العمالية والشركاء الاجتماعيين.	05
								تقوم المنظمة على إجراءات فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من صحتهم ووقايتهم.	06
								تلتزم المنظمة بتوفير مناصب شغل لأفراد المجتمع من اجل التخفيف من البطالة	07
								تساهم المنظمة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع.	08
								تقدم المنظمة هبات وتبرعات للجمعيات الخيرية.	09
								تساهم المنظمة في دعم النشاطات الثقافية والشبابية.	10
								توظف المنظمة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	11
								تراعي المنظمة في أسعارها القدرة الشرائية للمستهلكين.	12
								تعكس إعلانات المنظمة صورة صادقة عن منتجاتها	13
البعد الثالث: الأداء البيئي									
								تركز المنظمة في عمليات التصنيع على	01

								التقليل من النفايات التي قد تلوث البيئة.	
								لدى المنظمة القدرة على القيام بعملية إعادة تدوير بالنسبة لمخلفاتها والاستفادة منها.	02
								تحسن الأداء البيئي للمنظمة عند تبنيها نظام الإدارة البيئية.	03
								تهدف المنظمة إلى تمديد دورة حياة المنتج من خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية.	04
								تمتلك المنظمة نظام معلومات يستفاد منه في عملية تطوير منتجاتها لتكون منتجات صديقة للبيئة.	05
								تمتلك المنظمة إجراءات من أجل القيام بعملية التقويم التي تضمن المؤثرات البيئية على البيئة المحيطة.	06
								يساهم نظام للرقابة والرصد الذاتي للمنظمة في دعم وتحسين أدائها البيئي.	07
								احتواء القوائم المالية للمنظمة بيانات عن التكاليف البيئية سيساهم في تحسين النتائج ويجعلها أكثر تعبيراً عن الواقع العملي.	08
								إن تبني المنظمة للمسؤولية البيئية يزيد من عوائدها الاجتماعية والاقتصادية اتجاه المجتمع.	09
								عملية دمج التكاليف البيئية في المنظمة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الاستثمارات البيئية.	10
								تقوم المنظمة بتثقيف المستهلكين على الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة.	11

الملحق رقم 02 : استمارة الدراسة بعد التحكيم

جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي إيطارات المؤسسة تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، بغرض إجراء دراسة بعنوان:

دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

وذلك من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات

لذا نرجو منكم التعاون والتكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل صراحة وموضوعية، علما أن

المعلومات والمعطيات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالسرية التامة ويتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور :

كسنة محمد

إعداد الطالب :

بن دنيدينة سعيد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1/الجنس : ذكر أنثى

2/العمر :

اقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3/المنصب الوظيفي :

مدير عام مدير

رئيس قسم رئيس مصلحة

أخرى

في حالة أخرى (حدد تسمية المنصب):

4/المؤهل العلمي :

بكالوريا و اقل ليسانس

مهندس / ماستر دراسات عليا

أخرى

في حالة أخرى (حدد تسمية الشهادة):

5/الخبرة المهنية :

اقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول: الذكاء الاقتصادي

الرقم	العبرة	الإجابة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
البعد الأول: اليقظة الإستراتيجية						
01	تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.					
02	تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام.					
03	تبحث المنظمة في مختلف مكونات بيئتها الداخلية عن المعلومات الضرورية التي تؤثر في ممارسة أنشطتها المختلفة.					
04	تعتمد المنظمة في استشعارها للأحداث المستقبلية على معلومات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)					
05	تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.					
06	تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات.					
07	تعتمد المنظمة على فرق متخصصة أو خبراء خارجيين لتحصيل المعلومات الإستراتيجية.					
08	لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث و الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتحليلها.					
09	لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات.					
البعد الثاني: أمن المعلومات						
10	تعالج المنظمة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.					
11	تعتمد المنظمة على نظام معلومات آمن بمختلف مكوناته.					
12	تقوم المنظمة بإصدار تعليمات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.					
13	توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبناياات.					
14	يدرك الأفراد بالمنظمة أهمية حماية المعلومات الإستراتيجية.					
15	تمتلك المنظمة دليلا إجرائيا للوصول إلى المعلومات الإستراتيجية.					

					16	تلتزم المنظمة بإتباع إجراءات مضمونة للتخلص من الوثائق الحساسة والمهمة، وذلك منعا لأي تسريب.
					17	تستفيد المنظمة من الحماية القانونية لمعلوماتها الإستراتيجية من خلال: حقوق الملكية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.
البعد الثالث : نشاط الضغط والتأثير						
					18	تقوم المنظمة بجملة من إجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها.
					19	تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من اجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة
					20	تعتمد المنظمة سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في شبكات التواصل الاجتماعي والمنتديات.
					21	تلجأ المنظمة إلى الانضمام إلى الجمعيات المهنية كالتقانات والفيديريالات حتى يمكنها من إيصال أفكارها وإسماع صوتها.
					22	تحافظ المنظمة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة.
					23	تلتزم المنظمة على ترويج كفاءة وفعالية منتجاتها خصوصا المبتكرة حديثا.
					24	تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية و الثقافية والإنسانية.
					25	لدى المنظمة القدرة على استعادة سمعتها في حالة الهجوم.

المحور الثاني : الأداء المستدام

الإجابة					الرقم	العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
البعد الأول : الأداء الاقتصادي						
					26	تعتمد المنظمة في تقييم أدائها على معيار نمو الأرباح .
					27	يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتعزيز أرباح المنظمة.
					28	تعتمد المنظمة في تقييم أنشطتها الأكثر ربحية على دراسة مردوديتها المالية .
					29	تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة.

					30	تقوم المنظمة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم.
					31	تولي المنظمة إهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.
					32	تعطي المنظمة أهمية للتسويق الالكتروني من أجل تحسين أداؤها وزيادة حصتها السوقية.
					33	تعمل المنظمة على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق.
					34	تعطي المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.
البعد الثاني : الأداء الإجتماعي						
					35	توفر المنظمة للمساهمين والملاك القدر الكافي من المساواة والاحترام .
					36	توفر المنظمة برامج تدريبية للموظفين بفرص متكافئة.
					37	تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين.
					38	تحرص المنظمة على توفير شروط الأمن لتفادي حوادث العمل.
					39	تعمل المنظمة بالتعاون مع النقابات العمالية والشركاء الاجتماعيين.
					40	تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع.
					41	تقدم المنظمة هبات وتبرعات للجمعيات الخيرية.
					42	تساهم المنظمة في دعم النشاطات الثقافية والشبابية.
					43	توظف المنظمة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.
					44	تراعي المنظمة في أسعارها القدرة الشرائية للمستهلكين.
					45	تعكس إعلانات المنظمة صورة صادقة عن منتجاتها
البعد الثالث : الأداء البيئي						
					46	تحرص المنظمة في عمليات التصنيع على التقليل من النفايات التي تلوث البيئة.
					47	لدى المنظمة القدرة على إعادة تدوير مخلفاتها والإستفادة منها.
					48	يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تحسين أداؤها البيئي.
					49	يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تمديد دورة حياة المنتج.
					50	تمتلك المنظمة نظام معلومات يستفاد منه في عملية تطوير منتجاتها لتكون منتجات صديقة للبيئة.
					51	يساهم نظام الرقابة والرصد الذاتي للمنظمة في دعم وتحسين

					أدائها البيئي .	
					إن تبني المنظمة للمسؤولية البيئية يزيد من عوائدها الاجتماعية والإقتصادية تجاه المجتمع.	52
					عملية دمج التكاليف البيئية في المنظمة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الاستثمارات البيئية.	53
					تقوم المنظمة بترشيد إستهلاك الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة.	54

إنتهى شكرا لإهتمامكم .

الملحق رقم 03 : قائمة الأساتذة المحكّمين للاستمارة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الرتبة	الجامعة
أ.د. علة مراد	أستاذ	أستاذ	جامعة الجلفة
أ.د. ضيف أحمد	أستاذ	أستاذ	جامعة الجلفة
أ.د. طافر زهير	أستاذ	أستاذ	جامعة بشار
د مخلوف عز الدين	دكتوراه	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
د سملاي يحمية	دكتوراه	أستاذ مشارك	جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية
هزرشي طارق	دكتوراه	أستاذ محاضر أ	جامعة الجلفة
نصر رحال	دكتوراه	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي

الملحق رقم 04: : طلب إجراء دراسة ميدانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان ماشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الجلفة في : 28 AVR 2019

إلى السيد : مدير مؤسسة كوندور الكترونيكس

الموضوع : طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لنيل شهادة الدكتوراه للطلاب :

الاسم واللقب : بن دنيدينة سعيد رقم التسجيل : DOC 1721 SEGC16057
شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة المنظمات السنة الجامعية : 2019/2018

عنوان الموضوع : دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال
دراسة ميدانية بمؤسسة - كوندور الكترونيكس -

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المؤسسة المستقبلة : Condor Electronics
Structure Formation
Zone Industrielle - B-B-Arrahaj

CONDOR ACADEMY
Abdelhadi BOUHECIDA
Chargé Stage
& Apprentissage

قسم علوم التسيير
رئيس القسم
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
رئيس قسم علوم التسيير

إمضاء د. خالد محمد

الملحق رقم (05): معاملات الثبات لمخاور الاستبانة

Fiabilité

Echelle : اليقظة الاستراتيجية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	9

Echelle : امن المعلومات

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,749	8

Echelle : الضغط والتاثير

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	8

Echelle : الاداء الاقتصادي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	9

Echelle : الأداء الاجتماعي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	11

Echelle : الاداء البيئي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	9

Echelle : الذكاء الاقتصادي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	25

Echelle : الاداء المستدام

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	29

RELIABILITY

```

/VARIABLES=x01 x02 x03 x04 x05 x06 x07 x08 x09 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21
x22 x23 x24 x25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 y33 y34 y35 y36 y37 y38 y39 y40 y41 y42 y43 y44 y45
y46
y47 y48 y49 y50 y51 y52 y53 y54
/SCALE('ككل الدراسة') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		18-JUL-2019 18:46:39
Commentaires		
Entrée	Données	F:\اسعيدالطروحة سعيدا\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	183
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x01 x02 x03 x04 x05 x06 x07 x08 x09 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 y33 y34 y35 y36 y37 y38 y39 y40 y41 y42 y43 y44 y45 y46 y47 y48 y49 y50 y51 y52 y53 y54 /SCALE('الدراسة ككل') ALL /MODEL=ALPHA
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : الدراسة ككل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	183	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	183	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	54

الملحق رقم (06): معاملات التوزيع الطبيعي لاختبار Z

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=الكل اداء ذكاء بيئي اجتماعي اقتصادي الضغط الامن اليقظة

/MISSINGANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		19-FEB-2020 19:52:05
Commentaires		
Entrée	Données	F:\اسعيد\اطروحة سعيدا\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	183
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)= اليقظة الامن الضغط اقتصادي اجتماعي بيئي ذكاء اداء الكل /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06
	Nombre d'observations autorisées ^a	262144

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		اليقظة	الامن	الضغط	اقتصادي	اجتماعي
N		183	183	183	183	183
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,2058	4,2480	4,2083	4,1852	4,3264
	Ecart type	,39318	,33446	,42346	,37856	,34349
Différences les plus extrêmes	Absolue	,196	,206	,175	,139	,155
	Positif	,105	,206	,100	,139	,155
	Négatif	-,196	-,136	-,175	-,132	-,133
Statistiques de test		1,252	,914	1,342	1,353	,969
Sig. asymptotique (bilatérale)		,087	,374	,054	,052	,305

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		بيئي	ذكاء	اداء	الكل
N		183	183	183	183
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1263	4,2207	4,2126	4,2167

	Ecart type	,49152	,30377	,27081	,25844
Différences les plus extrêmes	Absolue	,183	,167	,177	,191
	Positif	,113	,167	,177	,191
	Négatif	-,183	-,103	-,058	-,099
Statistiques de test		1,317	,971	1,168	1,230
Sig. asymptotique (bilatérale)		,062	,303	,131	,097

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (07): المتغيرات الشخصية والوظيفية

[Jeu_de_données1] F:\سعيد\الطروحة سعيد\Sans titre1.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	المنصب الوظيفي	المؤهل العلمي	الخبرة المهنية
N	Valide	183	183	183	183	183
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquence

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	138	75,4	75,4	75,4
	انثى	45	24,6	24,6	100,0
Total		183	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	5,5	5,5	5,5
	من 30 الى 40 سنة	45	24,6	24,6	30,1
	من 41 الى 50 سنة	96	52,5	52,5	82,5
	أكثر من 50 سنة	32	17,5	17,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير عام	11	6,0	6,0	6,0
	مدير	44	24,0	24,0	30,1
	رئيس قسم	79	43,2	43,2	73,2
	رئيس مصلحة	49	26,8	26,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي وأقل	16	8,7	8,7	8,7
	ليسانس	85	46,4	46,4	55,2
	ماستر/مهندس	60	32,8	32,8	88,0
	دراسات عليا	22	12,0	12,0	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	3,8	3,8	3,8
	من 05 سنوات الى 10 سنوات	62	33,9	33,9	37,7
	من 11 الى 15 سنة	66	36,1	36,1	73,8
	من 16 الى 20 سنة	12	6,6	6,6	80,3
	أكثر من 20 سنة	36	19,7	19,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 6010 jours.

GET

FILE='F:\سعيد\اطروحة سعيد\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=x01 x02 x03 x04 x05 x06 x07 x08 x09 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19

x20 x21 x22 x23 x24 x25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 y33 y34 y35 y36 y37 y38 y39 y40 y41 y42 y43 y44

y45 y46 y47 y48 y49 y50 y51 y52 y53 y54

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		18-JUL-2019 23:31:20
Commentaires		
Entrée	Données	F:\اسعيد\الطروحة سعيدا\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	183
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	<pre> FREQUENCIES VARIABLES=x01 x02 x03 x04 x05 x06 x07 x08 x09 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 y33 y34 y35 y36 y37 y38 y39 y40 y41 y42 y43 y44 y45 y46 y47 y48 y49 y50 y51 y52 y53 y54 /ORDER=ANALYSIS. </pre>	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu_de_données1] F:\سعيد\الطروحة سعيد\Sans titre1.sav

Table de fréquences

تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	3,3	3,3	3,3
	محايد	4	2,2	2,2	5,5
	موافق	98	53,6	53,6	59,0
	موافق تماما	75	41,0	41,0	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر وبانتظام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	6	3,3	3,3	4,9
	موافق	131	71,6	71,6	76,5
	موافق تماما	43	23,5	23,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تبحث المنظمة في مختلف مكونات بيئتها الداخلية عن المعلومات الضرورية التي تؤثر في ممارسة أنشطتها المختلفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	8	4,4	4,4	6,0
	موافق	137	74,9	74,9	80,9
	موافق تماما	35	19,1	19,1	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

(تعتمد المنظمة في استشعارها للأحداث المستقبلية على معلومات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	12	6,6	6,6	8,2
	موافق	120	65,6	65,6	73,8
	موافق تماما	48	26,2	26,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	11	6,0	6,0	7,7
	موافق	106	57,9	57,9	65,6
	موافق تماما	63	34,4	34,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	16	8,7	8,7	10,4
	موافق	104	56,8	56,8	67,2
	موافق تماما	60	32,8	32,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعتمد المنظمة على فرق متخصصة أو خبراء خارجيين لتحصيل المعلومات الإستراتيجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	3,8	3,8	3,8
	محايد	8	4,4	4,4	8,2
	موافق	120	65,6	65,6	73,8
	موافق تماما	48	26,2	26,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث و الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتحليلها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	16	8,7	8,7	10,4
	موافق	103	56,3	56,3	66,7
	موافق تماما	61	33,3	33,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	3	1,6	1,6	3,3
	موافق	119	65,0	65,0	68,3
	موافق تماما	58	31,7	31,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعالج المنظمة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	117	63,9	63,9	65,6
	موافق تماما	63	34,4	34,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعتمد المنظمة على نظام معلومات آمن بمختلف مكوناته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	9	4,9	4,9	6,6
	موافق	128	69,9	69,9	76,5
	موافق تماما	43	23,5	23,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بإصدار تعليمات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	3,8	3,8	3,8
	موافق	126	68,9	68,9	72,7
	موافق تماما	50	27,3	27,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبنائيات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	16	8,7	8,7	8,7
	موافق	94	51,4	51,4	60,1
	موافق تماما	73	39,9	39,9	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

يدرك الأفراد بالمنظمة أهمية حماية المعلومات الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	10,9	10,9	10,9
	موافق	109	59,6	59,6	70,5
	موافق تماما	54	29,5	29,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تمتلك المنظمة دليلا إجرائيا للوصول إلى المعلومات الإستراتيجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	22	12,0	12,0	12,0
	موافق	108	59,0	59,0	71,0
	موافق تماما	53	29,0	29,0	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تلتزم المنظمة بإتباع إجراءات مضمونة للتخلص من الوثائق الحساسة والمهمة، وذلك منعا لأي تسريب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	100	54,6	54,6	54,6
	موافق تماما	83	45,4	45,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تستفيد المنظمة من الحماية القانونية لمعلوماتها الإستراتيجية من خلال: حقوق الملكية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	147	80,3	80,3	82,0
	موافق تماما	33	18,0	18,0	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بجملة من إجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	25	13,7	13,7	13,7
	موافق	108	59,0	59,0	72,7
	موافق تماما	50	27,3	27,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	2,7	2,7	2,7
	محايد	11	6,0	6,0	8,7
	موافق	107	58,5	58,5	67,2
	موافق تماما	60	32,8	32,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعتمد المنظمة سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في شبكات التواصل الاجتماعي والمنتديات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	5	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	5	2,7	2,7	5,5
	محايد	3	1,6	1,6	7,1
	موافق	125	68,3	68,3	75,4
	موافق تماما	45	24,6	24,6	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تلجأ المنظمة إلى الانضمام إلى الجمعيات المهنية كالنقابات والفيديرياليات حتى يمكنها من إيصال أفكارها وإسماع صوتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	17	9,3	9,3	9,3
	موافق	107	58,5	58,5	67,8
	موافق تماما	59	32,2	32,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تحافظ المنظمة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	2,2	2,2	2,2
	موافق	133	72,7	72,7	74,9
	موافق تماما	46	25,1	25,1	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تلتزم المنظمة على ترويج كفاءة وفعالية منتجاتها خصوصا المبتكرة حديثا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2,2	2,2	2,2
	محايد	5	2,7	2,7	4,9
	موافق	109	59,6	59,6	64,5
	موافق تماما	65	35,5	35,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية و الثقافية والإنسانية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	7,1	7,1	7,1
	موافق	109	59,6	59,6	66,7
	موافق تماما	61	33,3	33,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

لدى المنظمة القدرة على استعادة سمعتها في حالة الهجوم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	2,7	2,7	2,7
	موافق	128	69,9	69,9	72,7
	موافق تماما	50	27,3	27,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. تعتمد المنظمة في تقييم أدائها على معيار نمو الأرباح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	2,7	2,7	2,7
	محايد	15	8,2	8,2	10,9
	موافق	103	56,3	56,3	67,2
	موافق تماما	60	32,8	32,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتعزيز أرباح المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	2,7	2,7	2,7
	محايد	8	4,4	4,4	7,1
	موافق	136	74,3	74,3	81,4
	موافق تماما	34	18,6	18,6	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. تعتمد المنظمة في تقييم أنشطتها الأكثر ربحية على دراسة مردوديتها المالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	4,4	4,4	4,4
	محايد	13	7,1	7,1	11,5
	موافق	132	72,1	72,1	83,6
	موافق تماما	30	16,4	16,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	8,7	8,7	8,7
	محايد	16	8,7	8,7	17,5
	موافق	104	56,8	56,8	74,3
	موافق تماما	47	25,7	25,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بتحليل احتياجات عملاتها ودراساتها لتحقيق رضاهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	8	4,4	4,4	8,7
	محايد	15	8,2	8,2	16,9
	موافق	109	59,6	59,6	76,5
	موافق تماما	43	23,5	23,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تولي المنظمة إهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	108	59,0	59,0	59,0
	موافق تماما	75	41,0	41,0	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعطي المنظمة أهمية للتسويق الالكتروني من أجل تحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	128	69,9	69,9	69,9
	موافق تماما	55	30,1	30,1	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعمل المنظمة على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	2,2	2,2	2,2
	موافق	105	57,4	57,4	59,6
	موافق تماما	74	40,4	40,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعطي المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	111	60,7	60,7	62,3
	موافق تماما	69	37,7	37,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. توفر المنظمة للمساهمين والملاك القدر الكافي من المساواة والاحترام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	113	61,7	61,7	61,7
	موافق تماما	70	38,3	38,3	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. توفر المنظمة برامج تدريبية للموظفين بفرص متكافئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	100	54,6	54,6	54,6
	موافق تماما	83	45,4	45,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

. تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	3,8	3,8	3,8
	موافق	108	59,0	59,0	62,8
	موافق تماما	68	37,2	37,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تحرص المنظمة على توفير شروط الأمن لتفادي حوادث العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	8	4,4	4,4	6,0
	موافق	96	52,5	52,5	58,5
	موافق تماما	76	41,5	41,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعمل المنظمة بالتعاون مع النقابات العمالية والشركاء الاجتماعيين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	115	62,8	62,8	64,5
	موافق تماما	65	35,5	35,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	7	3,8	3,8	5,5
	موافق	99	54,1	54,1	59,6
	موافق تماما	74	40,4	40,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقدم المنظمة هيئات وتبرعات للجمعيات الخيرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	7	3,8	3,8	5,5
	موافق	119	65,0	65,0	70,5
	موافق تماما	54	29,5	29,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تساهم المنظمة في دعم النشاطات الثقافية والشبابية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	120	65,6	65,6	67,2
	موافق تماما	60	32,8	32,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

توظف المنظمة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	1,6	1,6	1,6
	موافق	118	64,5	64,5	66,1
	موافق تماما	62	33,9	33,9	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تراعي المنظمة في أسعارها القدرة الشرائية للمستهلكين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	11	6,0	6,0	6,0
	موافق	110	60,1	60,1	66,1
	موافق تماما	62	33,9	33,9	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تعكس إعلانات المنظمة صورة صادقة عن منتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	3,8	3,8	3,8
	موافق	110	60,1	60,1	63,9
	موافق تماما	66	36,1	36,1	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تحرص المنظمة في عمليات التصنيع على التقليل من النفايات التي تلوث البيئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	2,2	2,2	2,2
	محايد	10	5,5	5,5	7,7
	موافق	122	66,7	66,7	74,3
	موافق تماما	47	25,7	25,7	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

لدى المنظمة القدرة على إعادة تدوير مخلفاتها والإستفادة منها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	25	13,7	13,7	13,7
	موافق	123	67,2	67,2	80,9
	موافق تماما	35	19,1	19,1	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تحسين أدائها البيئي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	1,6	1,6	1,6
	محايد	17	9,3	9,3	10,9
	موافق	118	64,5	64,5	75,4
	موافق تماما	45	24,6	24,6	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تمديد دورة حياة المنتج.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	6,0	6,0	6,0
	محايد	6	3,3	3,3	9,3
	موافق	115	62,8	62,8	72,1
	موافق تماما	51	27,9	27,9	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تمتلك المنظمة نظام معلومات يستفاد منه في عملية تطوير منتجاتها لتكون منتجات صديقة للبيئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	4	2,2	2,2	3,8
	محايد	11	6,0	6,0	9,8
	موافق	106	57,9	57,9	67,8
	موافق تماما	59	32,2	32,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

يساهم نظام للرقابة والرصد الذاتي للمنظمة في دعم وتحسين أدائها البيئي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	3,8	3,8	3,8
	محايد	19	10,4	10,4	14,2
	موافق	103	56,3	56,3	70,5
	موافق تماما	54	29,5	29,5	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

إن تبني المنظمة للمسؤولية البيئية يزيد من عواندها الاجتماعية والإقتصادية تجاه المجتمع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	3,8	3,8	3,8
	محايد	12	6,6	6,6	10,4
	موافق	115	62,8	62,8	73,2
	موافق تماما	49	26,8	26,8	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

عملية دمج التكاليف البيئية في المنظمة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الاستثمارات البيئية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	3,8	3,8	3,8
	محايد	10	5,5	5,5	9,3
	موافق	118	64,5	64,5	73,8
	موافق تماما	48	26,2	26,2	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

تقوم المنظمة بترشيد إستهلاك الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	3,8	3,8	3,8
	محايد	13	7,1	7,1	10,9
	موافق	111	60,7	60,7	71,6
	موافق تماما	52	28,4	28,4	100,0
	Total	183	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		18-JUL-2019 23:33:43
Commentaires		
Entrée	Données	F:اسعيدالطروحة سعيدا:Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	183
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=x01 x02 x03 x04 x05 x06 x07 x08 x09 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 x25 y26 y27 y28 y29 y30 y31 y32 y33 y34 y35 y36 y37 y38 y39 y40 y41 y42 y43 y44 y45 y46 y47 y48 y49 y50 y51 y52 y53 y54 اليقظة الامن الضغط اقتصادي اجتماعي بيئي ذكاء اداء /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المنظمة بمراقبة وتقييم المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية باستمرار.	183	4,3224	,67928
تتابع المنظمة بيئة أعمالها بشكل مستمر و بانتظام.	183	4,1694	,55345
تبحث المنظمة في مختلف مكونات بيئتها الداخلية عن المعلومات الضرورية التي تؤثر في ممارسة أنشطتها المختلفة.	183	4,1148	,53755
تعتمد المنظمة في استشعارها للأحداث المستقبلية على معلومات الإنذار المبكر ((الإشارات الضعيفة	183	4,1639	,60711
تعمل المنظمة على تحسين آليات الاتصال بين مختلف أقسامها.	183	4,2514	,63953

تقوم المنظمة بتكوين مواردها البشرية في مجال التيقظ الجيد للمعلومات والحرص على ترسيخ ثقافة تقاسم المعلومات.	183	4,2077	,66345
تعتمد المنظمة على فرق متخصصة أو خبراء خارجيين لتحصيل المعلومات الإستراتيجية.	183	4,1421	,66426
لدى المنظمة قاعدة الكترونية وبرامج معلوماتية من أجل البحث و الحصول على المعلومات الإستراتيجية وتحليلها.	183	4,2131	,66584
لدى المنظمة خلية اتصال داخلية للتعامل مع المعلومات.	183	4,2678	,57359
تعالج المنظمة قبل إطلاق أي مشروع الجوانب المتعلقة بحماية المعلومات الخاصة به.	183	4,3115	,56084
تعتمد المنظمة على نظام معلومات أمن بمختلف مكوناته.	183	4,1530	,57281
تقوم المنظمة بإصدار تعليمات واضحة تخص ترتيب وأرشفة الوثائق الحساسة والمهمة، ضمانا لتأمين المعلومات.	183	4,2350	,50761
توفر المنظمة أجهزة الإنذار والوقاية الخاصة بمراقبة الدخول والحماية المادية للبنىات.	183	4,3115	,62567
يدرك الأفراد بالمنظمة أهمية حماية المعلومات الإستراتيجية.	183	4,1858	,60982
تمتلك المنظمة دليلا إجرائيا للوصول إلى المعلومات الإستراتيجية.	183	4,1694	,61906
تلتزم المنظمة باتباع إجراءات مضمونة للتخلص من الوثائق الحساسة والمهمة، وذلك منعا لأي تسريب.	183	4,4536	,49920
تستفيد المنظمة من الحماية القانونية لمعلوماتها الإستراتيجية من خلال: حقوق الملكية، براءات الاختراع، حقوق التأليف،... الخ.	183	4,1639	,41326

تقوم المنظمة بجملة من إجراءات التأثير وممارسة النفوذ في محيطها للحفاظ على مصالحها.	183	4,1366	,62715
تبحث المنظمة عن إنشاء أو رعاية فضاءات وسائل الإعلام من أجل توفير مصادر ووسائل لنشر المعلومات المفيدة والمتنوعة	183	4,2131	,67404
تعتمد المنظمة سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في شبكات التواصل الاجتماعي والمنديات.	183	4,0929	,78243
تلجأ المنظمة إلى الانضمام إلى الجمعيات المهنية كالنقابات والفيديريالات حتى يمكنها من إيصال أفكارها وإسماع صوتها.	183	4,2295	,60384
تحافظ المنظمة على سمعتها من خلال المشاركة وزيارة الصالونات المهنية بصفة منتظمة	183	4,2295	,47092
تلتزم المنظمة على ترويج كفاءة وفعالية منتجاتها خصوصا المبتكرة حديثا.	183	4,2842	,62557
تشارك المنظمة في أنشطة ذات طابع اجتماعي كالجمعيات الرياضية والثقافية والإنسانية.	183	4,2623	,58088
لدى المنظمة القدرة على استعادة سمعتها في حالة الهجوم.	183	4,2186	,58015
تعتمد المنظمة في تقييم أدائها على معيار نمو الأرباح .	183	4,1913	,69656
يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتعزيز أرباح المنظمة.	183	4,0874	,57704
تعتمد المنظمة في تقييم أنشطتها الأكثر ربحية على دراسة مردوديتها المالية .	183	4,0055	,64192
تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها في مجالات جديدة.	183	3,9945	,83533

تقوم المنظمة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم.	183	3,9344	,94116
تولي المنظمة إهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.	183	4,4098	,49315
تعطي المنظمة أهمية للتسويق الالكتروني من أجل تحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية.	183	4,3005	,45975
تعمل المنظمة على التطوير المستمر لمنتجاتها وكذا على طرح منتجات جديدة في السوق.	183	4,3825	,53052
تعطي المنظمة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.	183	4,3607	,51460
توفر المنظمة للمساهمين والملاك القدر الكافي من المساواة والاحترام.	183	4,3825	,48733
توفر المنظمة برامج تدريبية للموظفين بفرص متكافئة.	183	4,4536	,49920
تعمل المنظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين.	183	4,3333	,54806
تحرص المنظمة على توفير شروط الأمن لتفادي حوادث العمل.	183	4,3388	,64192
تعمل المنظمة بالتعاون مع النقابات العمالية والشركاء الاجتماعيين.	183	4,3060	,64136
تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع.	183	4,3169	,70171
تقدم المنظمة هبات وتبرعات للجمعيات الخيرية.	183	4,2240	,59214
تساهم المنظمة في دعم النشاطات الثقافية والشبابية.	183	4,3115	,49860
توظف المنظمة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة.	183	4,3224	,50262
تراعي المنظمة في أسعارها القدرة الشرائية للمستهلكين.	183	4,2787	,56834

تعكس إعلانات المنظمة صورة صادقة عن منتجاتها	183	4,3224	,54459
تحرص المنظمة في عمليات التصنيع على التقليل من النفايات التي تلوث البيئة.	183	4,1585	,61306
لدى المنظمة القدرة على إعادة تدوير مخلفاتها والإستفادة منها	183	4,0546	,57155
يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تحسين أدائها البيئي	183	4,1202	,62615
يساهم تطبيق نظام الإدارة البيئية للمنظمة في تمديد دورة حياة المنتج	183	4,1257	,73421
تمتلك المنظمة نظام معلومات يستفاد منه في عملية تطوير منتجاتها لتكون منتجات صديقة للبيئة	183	4,1694	,76943
يساهم نظام للرقابة والرصد الذاتي للمنظمة في دعم وتحسين أدائها البيئي	183	4,1148	,73601
إن تبني المنظمة للمسؤولية البيئية يزيد من عوائدها الاجتماعية والإقتصادية تجاه المجتمع	183	4,1257	,68784
عملية دمج التكاليف البيئية في المنظمة يؤدي إلى تحسين أدائها البيئي من خلال زيادة معدل العائد على الإستثمارات البيئية	183	4,1311	,67471
تقوم المنظمة بترشيد إستهلاك الطاقة واستخدام الطاقة المتجددة	183	4,1366	,70159
اليقظة	183	4,2058	,39318
الامن	183	4,2480	,33446
الضغط	183	4,2083	,42346
اقتصادي	183	4,1852	,37856
اجتماعي	183	4,3264	,34349
بيئي	183	4,1263	,49152
ذكاء	183	4,2207	,30377

اداء	183	4,2126	,27081
N valide (liste)	183		

الملحق رقم (10): نتائج اختبار one simple T test

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكاء	183	4,2207	,30377	,02246

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 4.22

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ذكاء	4,485	182	,000	,10070	,0564	,1450

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
البقطة	183	4,2058	,39318	,02906

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 4.20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اليقظة	3,641	182	,000	,10583	,0485	,1632

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الامن	183	4,2480	,33446	,02472

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 4.24

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الامن	4,366	182	,000	,10795	,0592	,1567

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الضغط	183	4,2083	,42346	,03130

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 4.20

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الضغط	3,461	182	,001	,10833	,0466	,1701

الملحق رقم (11): نتائج تحليل الارتباط

Corrélations

			اليقظة	الامن	الضغط	ذكاء
Rho de Spearman	اليقظة	Coefficient de corrélation	1,000	,689**	,570**	,821**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	183	183	183	183
	الامن	Coefficient de corrélation	,689**	1,000	,369**	,715**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	183	183	183	183
	الضغط	Coefficient de corrélation	,570**	,369**	1,000	,815**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	183	183	183	183
	ذكاء	Coefficient de corrélation	,821**	,715**	,815**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	183	183	183	183
	اداء	Coefficient de corrélation	,585**	,509**	,432**	,549**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000

N	183	183	183	183
---	-----	-----	-----	-----

Corrélations

		اداء	
Rho de Spearman	اليقظة	Coefficient de corrélation	,585**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	183
	الامن	Coefficient de corrélation	,509**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	183
	الضغط	Coefficient de corrélation	,432**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	183
	ذكاء	Coefficient de corrélation	,549**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	183
اداء	Coefficient de corrélation	1,000	
	Sig. (bilatéral)	.	
	N	183	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (12): نتائج تحليل الانحدار بطريقة stepwise

أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء الاقتصادي :

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ذكاء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اقتصادي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,271	,32323

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,172	1	7,172	68,647	,000 ^b
	de Student	18,910	181	,104		
	Total	26,082	182			

a. Variable dépendante : اقتصادي

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,427	,334		4,275	,000
	ذكاء	,653	,079	,524	8,285	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,468 ^a	,219	,215	,33546
2	,540 ^b	,292	,284	,32032

a. Prédicteurs : (Constante), اليقظة

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة, الضغط

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,714	1	5,714	50,772	,000 ^p
	de Student	20,369	181	,113		
	Total	26,082	182			
2	Régression	7,614	2	3,807	37,104	,000 ^c
	de Student	18,468	180	,103		
	Total	26,082	182			

a. Variable dépendante : اقتصادي

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة

c. Prédicteurs : (Constante), اليقظة, الضغط

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,290	,267		8,572	,000
	اليقظة	,451	,063	,468	7,125	,000
2	(Constante)	1,586	,303		5,234	,000
	اليقظة	,363	,064	,377	5,703	,000
	الضغط	,255	,059	,285	4,304	,000

a. Variable dépendante : اقتصادي

أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء الاجتماعي:

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 ^a	,382	,379	,27069

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,211	1	8,211	112,053	,000 ^b
	de Student	13,263	181	,073		
	Total	21,473	182			

a. Variable dépendante : اجتماعي

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,375	,280		4,920	,000
	ذكاء	,699	,066	,618	10,586	,000

a. Variable dépendante : اجتماعي

Régression

a. Variable dépendante : اجتماعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 ^a	,397	,394	,26740
2	,660 ^b	,435	,429	,25955

a. Prédicteurs : (Constante), الامن

b. Prédicteurs : (Constante), الامن, البيضة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,532	1	8,532	119,322	,000 ^b
	de Student	12,942	181	,072		
	Total	21,473	182			
2	Régression	9,347	2	4,674	69,375	,000 ^c
	de Student	12,126	180	,067		
	Total	21,473	182			

a. Variable dépendante : اجتماعي

b. Prédicteurs : (Constante), الامن

c. Prédicteurs : (Constante), الامن, البيضة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,576	,253		6,243	,000
	الامن	,647	,059	,630	10,923	,000
2	(Constante)	1,382	,251		5,496	,000
	الامن	,465	,078	,453	5,983	,000
	اليقظة	,230	,066	,263	3,479	,001

a. Variable dépendante : اجتماعي

أثر الذكاء الاقتصادي على الأداء البيئي:

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذكاء	.	Introduire

a. Variable dépendante : بيئي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,184 ^a	,034	,029	,48445

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,491	1	1,491	6,355	,013 ^b
	de Student	42,479	181	,235		
	Total	43,970	182			

a. Variable dépendante : بيني

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,868	,500		5,734	,000
	ذكاء	,298	,118	,184	2,521	,013

a. Variable dépendante : بيني

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الضغط, اليقظة, الامن	.	Introduire

a. Variable dépendante : بيئي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,351 ^a	,123	,108	,46416

a. Prédicteurs : (Constante), الضغط, اليقظة, الامن

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,405	3	1,802	8,363	,000 ^b
	de Student	38,565	179	,215		
	Total	43,970	182			

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ذكاء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 ^a	,381	,378	,21366

a. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,085	1	5,085	111,377	,000 ^b
	de Student	8,263	181	,046		
	Total	13,348	182			

a. Variable dépendante : أداء

b. Prédicteurs : (Constante), ذكاء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,890	,221		8,568	,000
	ذكاء	,550	,052	,617	10,554	,000

a. Variable dépendante : اداء

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الامن		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	اليقظة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : اداء

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630 ^a	,397	,393	,21095
2	,646 ^b	,418	,411	,20776

a. Prédicteurs : (Constante), الامن

b. Prédicteurs : (Constante), الامن, البيظة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,293	1	5,293	118,957	,000 ^b
	de Student	8,054	181	,044		
	Total	13,348	182			
2	Régression	5,578	2	2,789	64,613	,000 ^c
	de Student	7,770	180	,043		
	Total	13,348	182			

a. Variable dépendante : اداء

b. Prédicteurs : (Constante), الامن

c. Prédicteurs : (Constante), الامن, البيظة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,047	,199		10,273	,000
	الامن	,510	,047	,630	10,907	,000
2	(Constante)	1,932	,201		9,598	,000
	الامن	,402	,062	,497	6,464	,000
	اليقظة	,136	,053	,197	2,568	,011

a. Variable dépendante : اداء

الملحق رقم (12): نتائج تحليل الفروقات في متغير الذكاء الاقتصادي تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية :

متغير الجنس:

ANOVA

الذكاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,077	1	,077	,333	,565
Intragroupes	41,873	181	,231		
Total	41,950	182			

متغير العمر:

ANOVA

الذكاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,026	2	,513	2,256	,108
Intragroupes	40,925	180	,227		
Total	41,950	182			

متغير المنصب الوظيفي:

المنصب BY الذكاء ONEWAY

/MISSINGANALYSIS.

ANOVA

الذكاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,000	1	,000	,001	,978
Intragroupes	41,950	181	,232		
Total	41,950	182			

متغير المؤهل العلمي:

المؤهل BY الذكاء ONEWAY

/MISSINGANALYS

ANOVA

الذكاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,001	1	,001	,006	,940
Intragroupes	41,949	181	,232		
Total	41,950	182			

متغير الخبرة المهنية :

الخبرة BY الذكاء ONEWAY

/MISSINGANALYSIS.

ANOVA

الذكاء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,401	3	,467	2,062	,107
Intragroupes	40,549	179	,227		
Total	41,950	182			

الملحق رقم (13): نتائج تحليل الفروقات في متغير الأداء المستدام تعزى للمتغيرات الشخصية
الوظيفية :

متغير الجنس:

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,151	1	,151	2,067	,152
Intragruppes	13,197	181	,073		
Total	13,348	182			

متغير العمر:

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,886	3	,295	2,098	,102
Intragruppes	25,196	179	,141		
Total	26,082	182			

متغير المنصب الوظيفي:

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,080	1	,080	,808	,370
Intragroupes	17,799	181	,098		
Total	17,879	182			

متغير المؤهل العلمي:

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,885	3	,628	2,672	,059
Intragroupes	42,085	179	,235		
Total	43,970	182			

ANOVA

اداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,853	4	,213	,880	,477
Intragroupes	43,117	178	,242		
Total	43,970	182			