

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة  
مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر

الملتقى الدولي الثامن حول:

## الذكاء الاقتصادي وإدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال

يومي 14 و 15 أفريل 2020

الاسم واللقب	زبير عياش	سناء العايب
الرتبة العلمية	أستاذ التعليم العالي	أستاذة محاضرة "ب"
جامعة الانتساب	جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر	الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، الجزائر
البريد الإلكتروني	zoubeirayache@yahoo.fr	Laibsana89@gmail.com
رقم الهاتف	06 61 81 01 54	06 65 33 47 73
عنوان المداخلة	دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لحالة الجزائر	

## الملخص:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تحولات وتغيرات اقتصادية متسارعة مما زاد في غموضها، وجعلها بيئة غير مستقرة، تحاول جاهدة فهمها والتكيف معها، لضمان بقائها و استمرارها، وهنا برزت الحاجة إلى ضرورة توفر المعلومة، وزيادة الطلب عليها، لكونها تسمح ببقاء المؤسسة في صورة كل المستجدات، وفي هذا السياق يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة الذي يعمل على توفير معلومات مفيدة.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تكن بمعزل عن هذه التطورات وبدأت تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية والمعلوماتية والمعرفية من أجل تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومن أحسن هذه الطرق تبنيها لاستراتيجية الذكاء الاقتصادي، وفي هذا الصدد جاءت هذه الورقة البحثية لدراسة دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الإشارة للإجراءات المتخذة من طرف الجزائر لإرساء هذا المفهوم في مؤسساتها.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذكاء الاقتصادي، المعلومة، التنافسية.

## Abstract :

The external environment of small and medium enterprises is known by several rapid economic transformations and changes which have increased its ambiguity and made it an unstable environment, trying hard to understand and adapt to it, to ensure its survival and continuity, and here the need arose to the need to provide information and increase the demand for it, as it allows the institution to remain in the form of All developments, and in this context economic intelligence is among the new methods in modern management science that works to provide useful information.

Algerian economic institutions were not isolated from these developments and began to take interest in new ways in the management process relying on human, informational and cognitive factors in order to improve their efficiency and effectiveness. One of the best of these is their adoption of the strategy of economic intelligence. In improving the competitiveness of small and medium enterprises, noting the measures taken by Algeria to establish this concept in its institutions.

**Key words:** Small and Medium Enterprises, Economic Intelligence, Information, Competitiveness

## المقدمة:

تخطى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام صانعي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف بلدان العالم، فهناك اتجاه عالمي متسارع لدعم ومساندة تلك المؤسسات باعتبارها من أهم مداخل الإصلاح الاقتصادي، وهي تعد أداة فعالة لخلق فرص التوظيف بسبب صغر حجم رأس المال المستثمر، بالتالي المساهمة في دعم وتنشط سوق العمل والحد من ظاهرة البطالة وتعظيم الناتج الداخلي الخام.

وتعرف البيئة الخارجية لهذه المؤسسات تحولات وتغيرات اقتصادية متسارعة مما زاد في غموضها، وجعلها بيئة غير مستقرة، تحاول جاهدة فهمها والتكيف معها، لضمان بقائها واستمرارها، في ظل هذه الظروف ظهرت الحاجة إلى ضرورة توفر المعلومة، وزيادة الطلب عليها، لكونها تسمح ببقاء المؤسسة في صورة كل المستجدات، وفي هذا السياق يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة الذي يعمل على توفير معلومات مفيدة، أكيدة وصحيحة كاملة وقابلة للاستغلال وبأقل تكلفة، تساعد المؤسسة على فهم بيئتها وتحديد سلوك منافسيها، لمواجهة كل التهديدات.

والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تكن بمعزل عن هذه التطورات وبدأت تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية والمعلوماتية والمعرفية من أجل تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومن أحسن هذه الطرق تبنيتها لاستراتيجية الذكاء الاقتصادي مما فرض عليها محركات المؤسسات الأجنبية المتطورة لهدف الوصول إلى مستواها ومنافستها بكل الوسائل المتاحة، من خلال السبق إلى المعلومة، واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق، ويعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بين أهم القطاعات التي تركزت جهود الدولة حولها في هذا المجال من خلال توفر شبكة من الهياكل والمراكز المهتمة بتوفير المعلومة (مالية، محاسبية... إلخ)

تأسيسا لما سبق تم صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف يمكن للذكاء الاقتصادي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي

الإجراءات المتخذة من طرف الجزائر لإرساء هذا المفهوم في مؤسساتها؟

- أهداف الدراسة: نسعى من خلل هذه الدراسة إلى:
- ✓ معرفة دور الذكاء الاقتصادي في خلق توليد الأفكار الريادية
- ✓ تسليط الضوء على العوامل المساعدة على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ توضيح علاقة الذكاء الاقتصادي بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✓ تسليط الضوء على الجهود الجزائرية لإرساء مفهوم الذكاء الاقتصادي
- ✓ تحديد المعوقات التي تحول دون تفعيل الذكاء الاقتصادي في الجزائر
- ✓ رصد أهم متطلبات الذكاء الاقتصادي في الجزائر
- **منهج الدراسة:** من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي
- **هيكل الدراسة:** والتطرق إلى المحاور التالية :
  1. مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي.
  2. توظيف الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  3. الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية.

## المحور الأول: مفاهيم حول الذكاء الاقتصادي

### 1- مفهوم الذكاء الاقتصادي:

أصل مصطلح الذكاء الاقتصادي هو أنجلوسكسوني من **business intelligence** أو **business intelligence**، ويعد هانس بيتر لوهرن صاحب أقدم تعريف والذي عرفه على أنه: "أي نظام اتصال يخدم قيادة الأعمال بالمعنى الواسع، يمكن اعتباره ذكاء، ويمكن أن يعرف الذكاء بشكل عام على أنه القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المتاحة لتوجيه العمل نحو هدف منشود" (هروم وبوخمخ، 2019، ص: 196).

في عام 1967 برز تعريف آخر للذكاء الاقتصادي من طرف ويلسنكي في كتابه " **l'intelligence organisationnelle** " والذي عرفه على أنه: "نشاط انتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنطقة، والتي تم تخزينها ونتاجها في إطار قانوني من مصادر مفتوحة (بودرام، 2018، ص: 428).

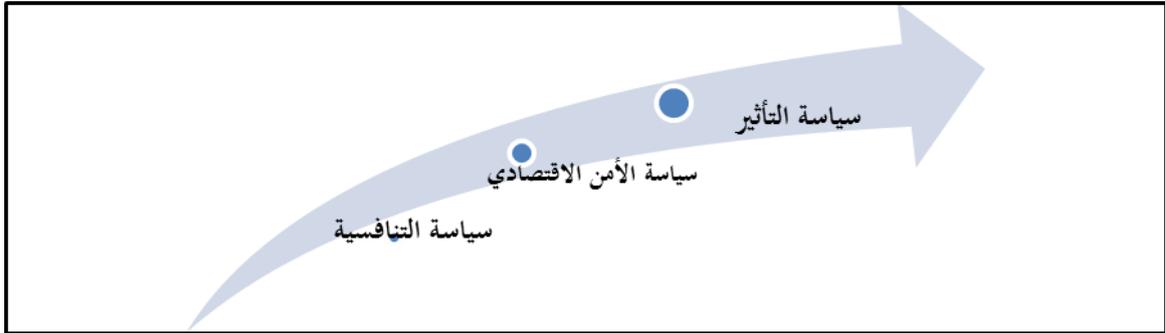
حسب مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجية وتتم هذه الأعمال من الناحية القانونية مع كل الضمانات اللازمة في المؤسسة مع توفر كل الظروف الحسنة من جودة وتكلفة وحسن

التوقيت من أجل وضع وتنفيذ إستراتيجية متناسقة لتحقيق الأهداف التي وضعتها لتحسين موقعها في بيعتها التنافسية" (محموي وعريس، جوان 2017، ص: 220).

## 2- مكونات الذكاء الاقتصادي:

إن مفهوم الذكاء الاقتصادي يمكن أن نحصره في كونه سياسة عامة تحددها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها. تنبني عملية الذكاء الاقتصادي علي العناصر التالية:

### الشكل رقم (1): مكونات الذكاء الاقتصادي



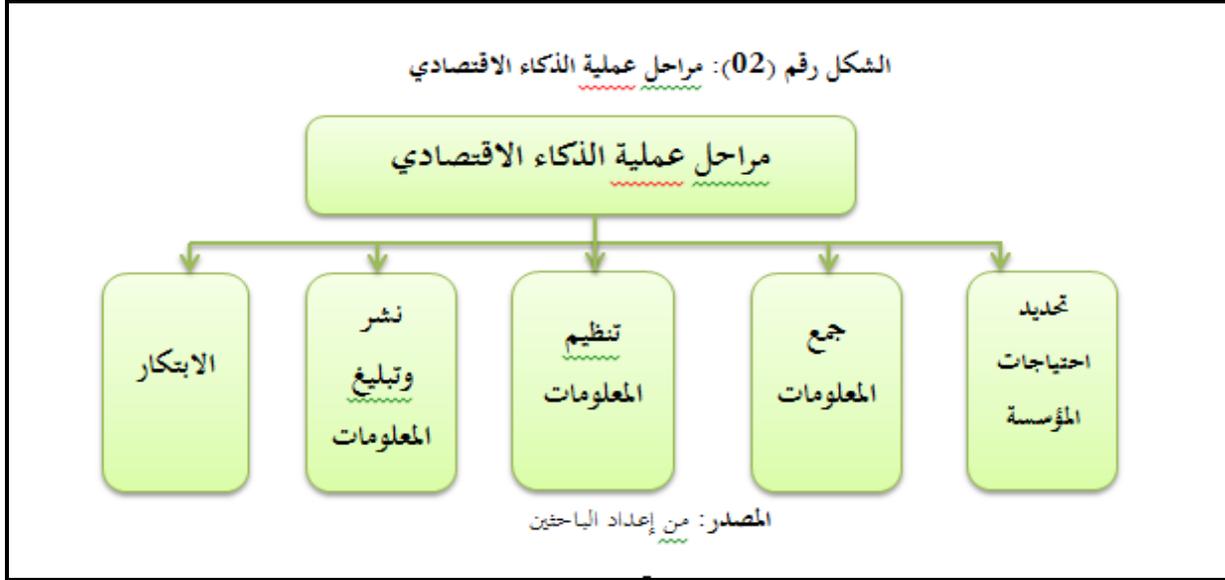
المصدر: من إعداد الباحثين

- **سياسة التنافسية:** وتعتمد على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم. وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات و المعلومات العامة والخاصة.
- **سياسة الأمن الاقتصادي:** إن العلاقة بين ميدان الاستخبارات وميدان المنافسة الاقتصادية و الصناعية، يعد موضوعا مشابها للفترة ما بعد الحرب الباردة و الذي نعرفه اليوم، حيث أن الخطر العسكري المباشر أصبح يتراجع ليترك المجال واسعا لمخاطر جديدة تعد غير مباشرة من بينه الخطر ضد المصالح الاقتصادية الذي أصبح يبرز بصفة خاصة، بما أن تحرير نشاطات العديد من القطاعات و تطوير التبادل الحر جعلتا معظم الدول معرضة إلى التحركات الاقتصادية العالمية بحيث أصبح أهم الشركاء و المنافسين يأخذون منعرجا يسميه "إدوارد لوتفاك" الجيو اقتصاد أي بعبارة أخرى تواصل الاستراتيجيات العسكرية الدبلوماسية متمثلة في وسائل اقتصادية و تجارية. عن ترجمة هذه الحساسية الجماعية لرهانات الأمن الاقتصادي أصبحت تتحدد في مفهوم "المصالح الأساسية للأمة" أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقات الاقتصادية و العلمية للوطن .
- **سياسة التأثير:** وخاصة على مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم و المعايير التي تدير الحياة الاقتصادية من خلال العمل الضغطي "Lobbying" و الذي هو التأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة و إيجابية قانون ما أو خطورته وسلبيته ، ولقد أصبح العمل الضغطي يدرس في

المدارس الكبرى و الجامعات ، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريا في العملية الديمقراطية .فساهم في فعالية القوانين المصادق عليها بعد أن تأخذ في الحسبان رأي المهنيين دون الضرر برأي الآخرين وتحديد الحكم السياسي .

### 3- مراحل عملية الذكاء الاقتصادي:

يتم تطبيق الذكاء الاقتصادي من خلال مجموعة من المراحل من أجل التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (براهم، أكتوبر 2017، ص: 09):



- تحديد احتياجات المؤسسة: تعبر هذه المرحلة عن الهدف من استخدام الذكاء الاقتصادي، وذلك لتحديد مجال البحث عن المعلومات وتجنب اللجوء إلى كل المصادر بهدف تركيز الاهتمام وتجنب تشتيت الذهن.
- جمع المعلومات: هذه المرحلة تتناسب مع البقطة التي تحول المعلومات التي يفرزها المحيط إلى معلومات شفافة ومفيدة. بالنسبة للمؤسسة، حيث يجب التمييز هنا بين مرحلتين ضمّين، وهما مرحلة التحضير لجمع المعلومات ومرحلة الجمع، ونظرا لأهمية المرحلة الأولى فلا يجب تجاهلها، إذ من خلالها تتمكن المؤسسة من تعريف مصادر المعلومات المفيدة ونمذجة مختلف التهديدات والإنذارات.
- تنظيم المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في جعل المعلومات المحصلة من طرف المؤسسة قابلة للاستخدام من طرف أي عون داخل المؤسسة، ويعتبر حجم المؤسسة عاملا جد مؤثر تنظيم المعلومات حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما زادت المعلومات التي يمكن توفيرها حول نشاطها.

● **نشر وتبليغ المعلومات:** تتعلق بتكنولوجية المعلومات، وتنظيم مسار المعلومة إلى غاية وصولها إلى مستخدمها.

● **الابتكار:** تعبر هذه المرحلة عن النتيجة المستخلصة من الذكاء الاقتصادي، حيث أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الابتكار وقدرة المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية.

### 3- شروط فعالية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة:

من أجل ضمان نجاح نظام الذكاء الاقتصادي وجب توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي (مغمولي، 2016، ص 137-138):

- **إرادة مسيري المؤسسات:** من أجل فعالية النظام يجب أن يكون المسيرين مقتنعين بفائدة المشروع و أهميته للمؤسسة من أجل تفعيل كل طاقاتهم فيه.
- **وجود رؤية واضحة حول استراتيجية المؤسسة:** بدون هذه الرؤية لن يكون مفيدا الروبة في وضع ذكاء اقتصادي، هذا الأخير مرتك أساسا على مصلحة استراتيجية المؤسسة.
- **الوسائل البشرية:** معظم المعلومات التي تستقبلها المؤسسة و يتبادلها العمال فيما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا فمن الواجب تطوير ثقافة الذكاء الاقتصادي عن طريق تعريم وظائفه في مدونة المؤسسة و الإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، 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 و معرفة المفيدة منها و تطبيقها، وتحسين الاتصال بين الموظفين، فبنية الذكاء الاقتصادي عليها أن ترتبط مباشرة بمديرية الممثلين لكل قسم من أجل تكريس الوقت الملائم له.
- **مديرية المؤسسة:** هذه الأخيرة يجب أن تشارك بقوة في وضع نظام الذكاء الاقتصادي، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيا تلا، كما أن عليها اعتبار الذكاء كوظيفة إدارية يجب الالتزام بها.
- **مصادر المعلومات و الوثائق:** يجب على مؤسسة أن تضع أشخاصا مؤهلين و مختصين في جمع المعلومات، يتقنون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، و اختيار أحدثها، و التي تكون في علاقة

مباشرة مع استراتيجية المؤسسة، و أهدافها إلى جانب تنفيذهم للرسملة الذكية للمعلومات المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية، إضافة إلى البث الجيد للمعلومة.

- **المصادر المنهجية و التقنية:** جمع المعلومات الاستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة والاعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، إدارة المعارف) ... و وسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الانترنت)...
- **التحكم في الوقت:** حيث يجب القبول بتسخير الوقت والتحكم الجيد فيه لأن 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 المؤسسة للمؤسسة تأطير مهيكلا من طرف إطارات ذات وظائف محددة بمعنى يجب إعادة تنظيم هيكل و بنية المؤسسة، عن طريق إزالة الفواصل بين الوظائف للتخفيف من المستويات التسلسلية التي تعيق حركية المعلومة.
- **روح جماعية قوية:** وهذا بين مختلف الموظفين.

## المحور الثاني: توظيف الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1- مساهمة الذكاء الاقتصادي في توليد الأفكار الريادية:

يساعد الذكاء الاقتصادي على تحقيق العديد من خصائص الشخصية المقاولية نوجزها فيما يلي (لعور والعايب، أبريل 2012، ص ص: 07-08):

- **اتخاذ القرار:** غالبا ما تتميز الشخصية الريادية بالحماسية وهي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها على الأشخاص اللذين يرغبون في تحقيق هدف معين، وبالنسبة لـ **BEGLEY** هذا العامل هو الإجابة على التحدي المرفوع من طرف شخص معين، وأعراضه عليه تتمثل في الاستعجال والتطلع والنشاط الحماسي والتنافس الدائم، ويعمل هذا العامل على تحقيق المقاولية للمؤسسة نظرا لما يوفره لها من إيجابيات التنافس حتى مع نفسها، وهناك العديد من الدراسات التي بينت الأثر الإيجابي للذكاء الاقتصادي على توفير المناخ المناسب لاتخاذ القرارات، إذ بين في هذا الإطار **SERGE** أن الأثر الإيجابي يتحقق من خلال استناد الذكاء الاقتصادي على منهج مقبول على نطاق واسع، كونه يتضمن عدة مراحل هي نفسها المراحل التي تتضمنها عملية اتخاذ القرار، كتحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، المعالجة، التحليل والاستخلاص، ومن هنا نلاحظ أن هناك ارتباط وثيق بين اتخاذ القرار ومفهوم الذكاء الاقتصادي، فلا يمكن تصور قرار من شخصية مقاولية يفتقر إلى البحث الدقيق عن المعلومات وتكييفها لخدمة أهداف المؤسسة.

- **القدرة على إقناع المحيط الداخلي للمؤسسة:** فالمقاول لديه القدرة على توجيه المجموعة العاملة معه من عمال ومسيرين، لخدمة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وذلك بواسطة أفكاره، سلوكه والتزاماته تجاههم، وتتأتى هذه القدرة بالدرجة الأولى من خلال ممارسته لوظيفة التأثير، حيث بينا سابقا أن هذه الوظيفة تهدف إلى تغيير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- **ترجمة الأهداف إلى إجراءات:** تتميز الشخصية المقاولية بالتحديد الدقيق للأهداف الأساسية والثانوية، ثم ترجمتها إلى إجراءات عملية، عن طريق الاتصال الفعال بالمجموعة، مما يساعد على خلق التناسق والوحدة في تجسيد أفكار المقاول، كما يساعد الاتصال من هذا النوع على التماس فرص النجاح لدى الأطراف العاملة تحت سلطة المقاول.
- **قابلية التعلم:** يتميز المقاول بقوة الاستيعاب وأخذ العبر والدروس والاستفادة من الفشل وتجارب الغير، كما يتميز بعدم خشيته للانتقاد وجعل كل تلك الدروس فرص لتنمية رد الفعل.
- **حسن الاستماع للغير:** إذ يقوم المقاول بالاستماع إلى كافة أعضاء المجموعة العاملة معه دون إهمال أي طرف، شرط أن يضع أسس وضوابط لتقييم الآراء و التحقق من صحتها، وذلك بهدف تدنية حدة عدم تماثل المعلومات بينه وبين الأطراف الداخلية للمؤسسة.
- **التحفيز:** لعل أهم خاصية من خصائص الشخصية المقاولية هي التحفيز والتي ينظر إليها من جانبين: حيث يعبر الجانب الأول عن محفزات المقاول (كالربحية، تحقيق الذات، اكتساب مهارة)، أما الجانب الثاني من التحفيز فيبرز من خلال قدرة المقاول على تحريك المجموعة للعمل على تحقيق أهدافه المقاولية، كرفع أجور العمال، نشر طرق الترقية، تحسيس العمال والمسيرين بالثقة والأمان.
- **القدرة على التشخيص:** ومن خلالها يتمكن الفرد من تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف لتجنبها وتدنية أثارها.

## 2- العوامل المساعدة على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وضع GHILHON. A مجموعة من العوامل المساعدة على تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نبينها فيما يلي (هروم وبوخمخ، 2019، ص: 204):

- **الثقافة التنظيمية الجيدة:** تتركز مختلف القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقرب من المسير، وهو ما يستجيب إلى تسهيل الوظيفة الاستعلامية، لأن القرارات والمعلومات تمر عبر المسير نظرا لضعف العلاقات السلمية في اتخاذ القرار، لان المسير في غالب الأحيان يكون مالكا للمؤسسة، وفي هذه الحالة بدلا من أن يكون الحجم عائقا يصبح يؤدي دورا هاما في تركيز مجال البحث عن المعلومات.

- **السلوك الجيد للتغيير:** في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك تداخل كبير في المهام و الأنشطة، ناتج بالدرجة الأولى عن ميزتها في عدم اختصاص مستخدميها خاصة المؤسسات التي تعتمد على كثافة اليد العاملة بدلا عن كثافة رأس المال، وهو ما يرفع من مرونتها، هذه الأخيرة تساعد على سرعة التأقلم مع الإختلالات الاقتصادية والتغيرات التي يفرضها المحيط، وتظهر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب **HITT M** أكثر مرونة من المؤسسات الكبيرة.
- **سهولة جمع العمال والمستخدمين:** تتميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على وضع رؤية جديدة ثم تعبئة كل الجهودات من أجل تأطير وتجسيد تلك الرؤية، إذ أن وظيفة المسير لا تقتصر على تشكيل الفكرة، بل تمتد إلى إيصالها للغير ومن ثم إلى تطبيقها، وفي هذا الإطار يرى كل من **NUNUS** و **BENNI** أن قدرة المؤسسة تكون محدودة بالأفكار التي يمكن لها إيصالها للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي، ومن خلال القدرة على إقناع المحيط الداخلي والخارجي، يتم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي، كفن للتأثير في الغير، عبر صناعة الأفكار ثم تجسيدها على أرض الواقع، أي ترجمة الأهداف إلى إجراءات.

### 3- دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- نظرا للتطور الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبح من الضروري على المنظمات أن تعمل على إيجاد ميزات تنافسية صعبة التقليد من خلال تبني نظام الذكاء الاقتصادي والذي يعمل على (فيلالي، 2014، ص: 205):
- ✓ تمكين المؤسسة من تفادي التهديدات واعتداءات المنافسين في قطاع النشاط بتحفيز المسيرين على تبني إستراتيجية دفاعية تمكنهم من تأمين المؤسسة من المخاطر المفاجئة التي تظهر في بيئتها أو تبني إستراتيجية هجومية تمكنها من التركيز على ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم.
  - ✓ توفير المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين، وخدماتهم المقدمة من حيث الجودة، النوعية، السعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق تنافسية بالتفرد في انتاج منتج معين، والسيطرة على السوق ومواجهة المنافسة، بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها.
  - ✓ ربط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي العلمي والتغيرات التي تحصل فيه برصدها لأحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة، فتكون في سباقه في خلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، فتتفادى بذلك تقليد المؤسسات المنافسة لها.

- ✓ تزويد المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم عبر الزمن، فتمكنها بذلك من تقديم منتجات متميزة تحول دون محاكاة المنافسين لها، وهذا ما يرفع من مركزها التنافسي في السوق وتضمن بذلك تحقيق تنافسية دائمة.
- ✓ توفير معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في المحافظة على مستوى الانتاجية، تحسين وتسهيل انتقال المعلومة بسرعة، وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب.
- ✓ تحقيق مركز تنافسي متميز في السوق وفق رؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من امكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها.
- ✓ توسيع الحصة السوقية التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فكلما كانت الحصة السوقية أكبر كلما تدعم المركز التنافسي أكثر.

### المحور الثالث: الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية

#### 1- الجهود الجزائرية لإرساء مفهوم الذكاء الاقتصادي:

في الآونة الأخيرة بدأت المؤسسات الاقتصادية تهتم بطرق جديدة في عملية التسيير معتمدة في ذلك على العوامل البشرية والمعلوماتية والمعرفية من أجل تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومن أحسن هذه الطرق تبنيتها لاستراتيجية الذكاء الاقتصادي، حيث تم اتخاذ مجموعة من الاجراءات من أجل دعم هذه الاستراتيجية في الجزائر، ومن أهمها ما يلي (بعطيش وعربية، نوفمبر 2017، ص ص: 11-12):

- دعم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال: يستوجب دعم وتطوير مجموعة من الوسائل من خطوط الهاتف، أجهزة الكمبيوتر، شبكات الانترنت.
- دعم إرساء نظام وطني للمعلومة الاقتصادية: مثل توفر المعلومة الاحصائية ونظام المعلومات التجارية  
مثلا بـ:
- الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة: تقوم بإنتاج المعلومة عن التجارة والصناعة في الجزائر ونشرها.
- المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصائي: يقوم بإعداد الاحصائيات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

- **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:** تقوم بالبحث والدراسة وتقديم الاقتراحات والآراء من أجل ترقية وتطوير الاستثمار بالجزائر.
- **مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني:** يعنى بالبحث والتطوير في مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- **المركز الوطني للإعلام والوثائق الاقتصادية:** ينسق بين كل الجهود التي تسعى إلى إنشاء وتطوير مراكز المعلومات والوثائق الاقتصادية.
- **دعم البحث والإبداع في المنظمات الجزائرية:** في إطار تقليص الفجوة بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي، عملت الدولة على إعداد برنامج متكامل (البرنامج الخماسي 1999-2002) والذي يعد تطبيقا للقانون 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 والذي حدد الإطار التنظيمي والمؤسسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- **إنشاء صندوق وطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** خاص بإدارة المخابر ومراكز ووحدات البحث لمختلف القطاعات.
- **نظام المعلومات المحاسبية:** يهتم بنشاط الأعوان الاقتصاديين خلال الدورة المالية، والتي يصدر عنها كم من المعلومات يمكن تجميعها وتحليلها وتخزينها ثم نشرها لتسهيل الاطلاع عليها من طرف المهتمين بها وتمثل أساسا كل من (بوصي وعريس، جوان 2017، ص: 229-230):
- **الجبهات الجبائية:** تحصل على المعلومات من خلال ما يخول لها القانون من إلزامية التصريح المحاسبي بالنسبة للمؤسسات.
- **المؤسسات المالية:** البنوك، مراكز التأمين، صناديق الضمان الاجتماعي... إلخ وما تشترطه من معلومات للتعامل مع أي مؤسسة.
- **المؤسسات الاقتصادية:** (الخاصة والعمومية) والتي تملك نشرات خاصة بها يمكن أن تصدرها دورها لتمكين المهتمين (مساهمين، دارسين... إلخ) من معرفة وضعياتها المالية.

## 2- معوقات تفعيل الذكاء الاقتصادي في الجزائر:

تعاني الدولة والمؤسسات على حد سواء من عدة عراقيل تحول دون تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي بشكل يمكن من الاستفادة منها، وفيما يلي شرح موجز لهاته العراقيل (فيلاي، 2014، ص: 121-122):

● **ضعف التنسيق بين المنظمة والمحيط العلمي:** ويتجلى ذلك في الفجوة الموجودة بين قطاعي البحث العلمي وقطاع الأعمال والتي تتعلق بما يلي:

✓ غياب التحسيس، فبعض المنتقيات واللقاءات التي نظمت توصلت إلى توصيات بقيت بدون قيمة.  
✓ غياب المحيط الجامعي في أغلب المنتقيات واللقاءات، بالرغم من أهميته في إعطاء قاعدة علمية في معالجة الموضوع.

✓ غياب الاهتمام من طرف المحيط الأكاديمي مع نقص البحوث العلمية التي تدرس تطور مفهوم في هذا المجال في كل الجامعات والمدارس العليا ومعاهد التعليم العالي ما عدا جامعة التكوين المتواصل التي تضمن تكوين في الذكاء الاقتصادي.

✓ فتور العلاقة بين المؤسسات الجزائرية والجامعة.  
✓ 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 المؤسسات الجزائرية هي غير منظمة في إطار اجراءات محددة وأهداف دقيقة.

● **نقص المعلومات على مختلف المستويات:** وذلك من خلال ما يلي:

✓ نقص المعلومات المتعلقة بسوق العمل، خاصة ما تعلق منها بطالبي العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس..

✓ نقص المعلومات المتعلقة بالاستثمار، الأمر الذي يؤدي إلى اضمحلال الفكر الاستثماري  
✓ نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي، حيث يفتقر صاحب المشروع لمعلومات ضرورية لاتخاذ قرار الاستثمار، كتقلبات الأسعار، حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين... إلخ

✓ نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية، حيث يجد أصحاب المؤسسات الجزائرية صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، شروط الجدوة في الأسواق الخارجية والمحلية، بالإضافة افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة لهيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك المستهلك.

✓ عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها، فتوفر البيانات في شكلها الخام قد يشكل مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المؤسسات الجزائرية خاصة الصغيرة منها عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، مما يوجب عليهم البحث عن مدلول لهاته البيانات في شكل بسيط.

### 3- متطلبات إرساء الذكاء الاقتصادي في الجزائر:

أوصى المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي بجملة من التوصيات، شرعت وزارة التعليم العالي في التفكير الجدي لإثرائها وفق التطورات والمستجدات التي تشهدها بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن إجمالها فيما يلي (بعطيش وعربية، نوفمبر 2017، ص ص: 13-14):

- **دعم الشفافية والنشر:** حيث يتوجب على المؤسسات الاقتصادية معالجة كميات البيانات الهائلة المتوفرة لديها معالجة ذكية واستخراج مختلف المعارف الخفية التي تميز الظواهر والسلوكيات، ومن واجب هذه الهيئات العمل على نشر المعلومات التي تخص الجمهور بمختلف شرائحه بصفة هادفة واقتصادية.
- **تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية وذلك من أجل تحسين المردودية والتنوعية وإعادة تأهيل أفرادها.**
- **تفعيل دور شبكات البنوك والمؤسسات المالية والدولية:** حيث تعتبر هذه المؤسسات سلاح ذو حدين، يتمثل الأول في كونها مؤسسات مهيكلت للإقليم عن طريق شبكة الوكالات التي تحوزها مما يساعد في التكفل باحتياجات الجمهور المتعددة وتقييم الخدمات المختلفة وبناء قواعد وبنوك بيانات يمكن استخدامها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية، أما الحد الثاني فيتمثل في قدرتها على تمويل مشاريع الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي والشراكة فيها ودعمها ماديا، الأمر الذي يسهل على توسيع الحصة السوقية.
- **تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات:** من واجب الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتكوين المهني تطوير البرامج البيداغوجية وتحسينها وفقا لما يتطلبه محيط المؤسسات على اختلافها، ويراعى في ذلك انفتاح هذه البرامج على للمعرفة والتعليم النوعي وفقا لما هو جاري به العمل في البلدان المتقدمة من حيث الكفاءة والغرض من ذلك تكريس سلوك البحث عن

المعلومات وتقييمها واستخدامها أحسن استخدام ولن يتحقق ذلك إلا باستغلال كافة فرص التعاون المتاحة بين الجامعات ومراكز التكوين المحلية والأجنبية.

■ **إنشاء هيئات لدعم وتنمية الاستثمار:** عمدت الدولة إلى إنشاء وكالة لترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات بهدف تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار سميت سابقا بوكالة دعم ومتابعة الاستثمار وانطلاقا من 2001 سميت الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، تنحصر مهامها في تقييم المشاريع واتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في قانون ترقية الاستثمارات وتقديم المساعدات الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية.

#### 4- قراءة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

#### 4-1- الجهود المبذولة في إطار إرساء الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

في سبيل إرساء مفهوم الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عملت السلطات الجزائرية على إنشاء عدة هياكل مختصة منها ما هو مختص في ترقية الاستثمار مثل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، ومنها ما هو مالي مثل مؤسسات التمويل على اختلاف أساليب التمويل التي تتبعها هذه المؤسسات، ومن الجانب الأكاديمي، فقد نظمت الجامعات العديد من الملتقيات والمؤتمرات العلمية التي من شأنها التعريف بأهمية هذا القطاع وكذا التعريف بأهم العراقيل التي يواجهها، وأهمها غياب المعلومة حول السوق المحلي، باعتبار أن القطاع تهيمن عليه المؤسسات المصغرة وبالتالي افتقار المسيرين للكفاءة في التسيير واستغلال المعلومة في حال وجودها، كما أن هذا القطاع يعرف تعميم لعدم مشاركة مؤسسات في المعارض الدولية للتعريف بالمنتجات الوطنية.

#### 4-2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد على ضوء الامكانيات المتاحة:

عرف القطاع ازدهارا كبيرا في السنوات الأخيرة، وهذا وفقا لما تشير إليه إحصائيات الوزارة الوصية، والتي لا تعكس امكانيات البلد والجهود المبذولة للارتقاء بهذا القطاع، حيث بلغ تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2011-2018) من 659309 مؤسسة خلال سنة 2011، لتصل إلى ما يعادل 1093170 خلال السداسي الأول من سنة 2018، وهذا التطور راجع إلى السياسات التنموية التي تبنتها الوزارة بهدف تأهيل وترقية القطاع، فمن خلال آخر برنامج تم وضع خطة نحو تهيئة 20000 مؤسسة وخلق 200000 مؤسسة بتكلفة 385736000000 دج، وهو ما ينم عن رغبة كبيرة في النهوض بهذا القطاع

وترقيته، ويحدث هذا في ظل تناقص عدد المؤسسات العمومية وتنامي نضيرتها الخاصة، بسبب خصوصية بعض المؤسسات وتغيير طبيعة ملكيتها نتيجة فتح المجال للاستثمار الخاص، الأمر الذي يوضح بأن هذا القطاع يغلب عليه الطابع الخاص (العايب وبراهم، نوفمبر 2019، ص: 09).

وعن مساهمتها في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة (2011-2017)، حيث نلاح تطور مستمر للناتج الكلي يوازيه تطور الناتج في الاقتصاد، والتي تتمثل في مساهمة القطاعات الأكثر انتاجا كما سبق عرضه، ونقصد قطاع الخدمات وقطاع الحرف التقليدية والتي تمثل القطاع الخاص المتمركز في منطقة الشمال والهضاب العليا، حيث بلغ خلال سنة 2011 ما قيمته 6061 مليون دينار ليصل خلال سنة 2016 إلى حدود 9943.92 مليون دينار بالإضافة إلى أن مساهمتها في الميزان التجاري كانت ضعيفة، فخلال الفترة (2011-2012) شهد زيادة قدرت بـ 596 مليون دولار، ليشهد بعدها انخفاضا خلال 2013 و2014، ثم عرف عجزا بدء من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 وهذا راجع إلى ارتفاع حصيلة الواردات مقارنة بالصادرات، حيث عرف السوق الجزائري قيودا على عمليات التصدير ويرجع سبب التأخر الكبير الذي تشهده الصادرات خارج المحروقات (Bulletin d'information statistique de la PME, Rapports annuelles de la Banque D'Algérie).

#### الخاتمة:

يعتبر الذكاء الاقتصادي من بين الاستراتيجيات الهامة التي توفر للمؤسسة المعلومات اللازمة لمواجهة المنافسة بشكل أحسن من خلال التكيف مع المتغيرات والتنبؤ بها قبل حدوثها، وهذا ما يساعدها بوجود أخلاقيات العمل في اتخاذ القرارات المناسبة، والسليمة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم، حيث يوفر معارف تقنية وعلمية تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات والنشاطات الاقتصادية وغيرها، فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في المحافظة على مستوى الانتاجية، تحسين وتسهيل انتقال المعلومة بسرعة، وتدقيق الحسابات وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرار الاقتصادي المناسب. كما يعمل على تحقيق مركز تنافسي متميز في السوق وفق رؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم يعظم استفادتها من امكانياتها ويدعمها بالمعلومات التي تساعدها في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، كما يعمل على توسيع الحصة السوقية التي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات لبلوغه، حيث يعتبر أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فكلما كانت الحصة السوقية أكبر كلما تدعم المركز التنافسي أكثر، ومن جهة أخرى هو يساهم في خلق وتوليد أفكار إبداعية وابتكارية تساعد هذه المؤسسات على حفظ مركزها التنافسي.

غير أن الواقع الجزائري مختلف كثيرا فبالرغم من الجهود المبذولة في سبيل إرساء هذا المفهوم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غلا أن خصوصية القطاع قد طغت، كون معظم المؤسسات مصغرة وبالتالي افتقار المسيرين للكفاءة في التسيير واستغلال المعلومة في حال وجودها، كما أن هذا القطاع يعرف تعميم لعدم مشاركة مؤسسات في المعارض الدولية للتعريف بالمنتجات الوطنية، وارتكازها في الشمال دون الجنوب الذي يعرف تهميش كبير، هذا غير المشاكل التمويلية التي يعانها القطاع، بالرغم من تنظيم الجامعات العديد من الملتقيات والمؤتمرات العلمية التي من شأنها التعريف بأهميته وكذا التعريف بأهم العراقيل التي يواجهها، غير أن التوصيات التي خرجت بها هاته التظاهرات العلمية لم تلقى الاهتمام الكبير من طرف الوزارة الوصية، وعليه ولتفعيل هذا المفهوم في مؤسسات هذا القطاع يجب:

- ✓ تعزيز روح المقاوالتية بإرساء بيانات تحتية تعليمية مبتكرة وتقوية قدرات الشباب للانخراط بشكل عام في النشاط المقاوالتية.
- ✓ تكوين وتحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة تطبيق مناهج الذكاء الاقتصادي
- ✓ إشراك مسيري وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التظاهرات العلمية لجعلهم في صورة كل المستجدات المتعلقة بالذكاء الاقتصادي.
- ✓ إنشاء مخابر ومراكز بحث مختصة في الذكاء الاقتصادي، ومحاولة الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، مع تقديم نماذج تحاكيها وتتلاءم مع خصوصية القطاع في الجزائر.
- ✓ وضع حوافز ضريبية مناسبة لعمل المؤسسات في منطقة الصحراء لتقليل تركزها في المناطق الشمالية.
- ✓ التعريف بمنتجات المؤسسات من خلال تفعيل مشاركتها في المعارض الوطنية والدولية.
- ✓ انشاء هيئات متخصصة في تجميع المعلومات حول الأسواق المحلية (فرص الاستثمار، المنافسة، المتعاملين الاقتصاديين... إلخ).

## المراجع:

- 1- مجدوب بحوصي وعمار عريس، إستراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاوالتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، جوان 2017.
- 2- مصطفى بودرامة، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد (01)، 2018.

- 3- عزالدين هروم وعبد الفتاح بوخمخم، تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، العدد (51)، 2019.
- 4- نور الهناء براهيم، الذكاء الاقتصادي ضرورة حتمية داخل منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول: الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، يومي: 24 و 25 أكتوبر 2017.
- 5- صندرة لعور وياسين العايب، الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18 و 19 أكتوبر 2012.
- 6- نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 7- أسماء فيلاي، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية (الواقع والمجهودات)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 8- شعبان بعطيش وسلوى عربية، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي، وأهم الإجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2017.
- 9- سناء العايب و نور الهناء براهيم، تطوير بيئة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانعكاساتها على الاقتصاد في الجزائر (خلال الفترة 2011-2018)، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول: تحديات تمويل الاستثمار في بيئة الأعمال (رؤية إسلامية)، جامعة العربي التبسي، تبسة، يومي 12-13 نوفمبر 2019.

10-Bulletin d'information statistique de la PME / <http://www.mdipi.gov.dz/?Bulletin-de-veille->

- Rapports annuelles de la Banque D'Algérie / <https://www.bank-of-algeria.dz>