

## الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال بشكل عملي

## Economic intelligence of business organizations in a practical way

بن سعودي زينب

جامعة بشار (الجزائر)، bensaoudibensaoudi@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2020/07/27

تاريخ القبول: 2020/09/02

تاريخ النشر: 2020/09/30

## ملخص:

نظرا للارتباط الوثيق لمنظمات الأعمال ببيئتها المتغيرة، لابد لها من استعمال الوسائل التي تساعد على اكتشاف هذه البيئة، من بين هذه الوسائل نجد الذكاء الاقتصادي، هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال من الناحية العملية بدلا من الاكتفاء بدراسته بشكل نظري فقط، وقد استمدت الدراسة بياناتها من مصادر مختلفة تمثلت في الكتب، الدراسات العلمية وكذا بعض مواقع الانترنت، وقد توصلت إلى أن الذكاء الاقتصادي من الناحية العملية هو مجموعة من الوسائل المادية والبشرية التي تعمل ضمن تنظيم معين للحصول على النتائج المرجوة منه، هذه المقارنة بين النتائج المرسومة سابقا والمتحصل عليها يمكننا من خلالها تقييم مدى نجاعته.

**كلمات مفتاحية:** بيئة، تنظيم، ذكاء اقتصادي، منظمات أعمال، نتائج.

**تصنيفات JEL:** M1, O30

**Abstract:**

In view of the close association of business organizations with their changing environment, they must use the means that help them to discover this environment. Among these means we find economic intelligence. The study aimed to identify economic intelligence of business organizations from a practical point of view rather than merely studying it in theory only, the study derived its data from various sources represented in books, scientific studies and some internet sites. The study concluded that economic intelligence in practical way is a set of material and human means that work within a specific organization to obtain the desired results from it, this comparison between the results previously drawn and obtained through which we can assess the extent of its efficacy..

**Keywords:** Business Organizations, Economic Intelligence, Environment, Organization, Results.

**JEL Classification Codes:** M1, O30

## المقدمة

تعمل منظمات الأعمال في عصرنا الحالي في ظل بيئة متغيرة باستمرار قد تشكل في أي لحظة مصدرا للفرص التي يجب استغلالها أو تهديدا يجب تفاديه أو التقليل من أثره، لذا فهي تسخر ذكائها الاقتصادي الذي من خلاله يمكنها استقطاب كل ما يدور حولها.

يمكن تعريف الذكاء من خلال المراحل التي يمر بها على أنه بقطة تعمل من خلالها المنظمة على استقطاب المعلومات من بيئتها، حماية لهذه المعلومات من أي خطر يهددها وفي الأخير تأثير تعمل من خلاله على توجيه البيئة في صالحها. إلا أن التعريفات النظرية تبقى غير كافية إذا لم نتمكن من التعرف على الوسائل والأساليب التي يتجسد بها الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، فعلى المستوى الكلي نجد العديد من الدراسات التي تناولت النماذج العالمية أما على المستوى الجزئي فهذا قليل جدا.

لذا تشكل لدينا الإشكالية الآتية "كيف يتجسد الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال على المستوى العملي"، على هذا الأساس تشكل لدينا الإشكاليات الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال وما هي المزايا التي تتحقق للمنظمات من جراء تبنيها له؟
- كيف يمكن لمنظمات الأعمال تجسيد ذكائها الاقتصادي من الناحية العملية؟ ما هي وسائله، كيف يتم تنظيمه وتقييمه كغيره من الأنشطة.

وبما أن كل منظمة هي كيان قائم ومستقل بذاته عن المنظمات الأخرى فإنه يمكننا تصور الفرضية الآتية: "لكل منظمة من منظمات الأعمال أسلوبها الخاص في ممارسة ذكائها الاقتصادي سواء من حيث الوسائل المستخرة له أو أسلوب تنظيمها له أو وسائل الرقابة لمدى نجاحته".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاقتصادي من الناحية العملية لذا تتمثل أهميتها فيم يأتي:

- بالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاقتصادي، إلا أن الدراسات التي تناولته من الناحية العملية قليلة جدا؛

- لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الذكاء الاقتصادي بصورة عامة وكيفية ممارسته داخل منظمات الأعمال بصفة خاصة. وفقا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي والمنهج التحليلي فيم يتعلق بممارسته داخل منظمات الأعمال.

وقد تمت معالجة الموضوع من خلال المحاور الآتية:

- الإطار النظري للتعرف على الذكاء وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال؛
- ممارسة الذكاء الاقتصادي داخل منظمات الأعمال أو الذكاء الاقتصادي من الناحية العملية (الوسائل، التنظيم والتقييم).

## الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الذكاء الاقتصادي إلا أننا نكتفي بتلك التي تناولته من الناحية العملية فقط:

2-1- دراسة (بن سعودي و مخلوفي، 2018) بعنوان "تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق أهداف منظمات الأعمال" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال في سياق تحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

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

2-2- دراسة (LUCAS & MOINET, 2014) بعنوان " QUELLE D'ENTREPRISE EN ORGANISATION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE FRANCE " هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات التي يتم بها الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الفرنسية بعد مرور عشرين عاما على صدور ما يعرف بتقرير Martre، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد ثلاث نماذج من الممارسات وهي: النموذج الديناميكي المتكامل، نموذج الممارسات المعزولة ونموذج الوظائف المتفرقة.

2-3- دراسة (L'organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise, 2010) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط التي ينظم بها الذكاء الاقتصادي في المؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد ثلاث أساليب لتنظيم الذكاء الاقتصادي في المؤسسات وهي: تكليف مدير متخصص للذكاء الاقتصادي، تكليف مهمة الذكاء الاقتصادي إلى شخص لديه مسؤوليات أخرى داخل الشركة، أما النموذج الثالث فقد اعتبرته الدراسة خاصا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد جاءت للتعرف على الذكاء الاقتصادي بطريقة عملية، إذ أنها جمعت ما بين الوسائل المادية والبشرية التي تحتاجها منظمات الأعمال لتجسيد ذكائها الاقتصادي، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها تنظيمه ومنه إلى الطرق التي تستطيع من خلالها المنظمة قياس العائد الذي تجنيه المنظمات من جراء تبنيها له مما يسمح لها في كل مرة من إجراء التعديلات اللازمة لذكائها أو ما يسمى بالتغذية العكسية.

## 1- الإطار النظري للدراسة

2-1- تعريف الذكاء الاقتصادي: يمكن تعريفه على أنه مجموع الأعمال المرتبطة بالبحث، المعالجة والنشر؛ بغرض الاستغلال للمعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين. هذه الأعمال المختلفة تنجز في إطار قانوني مع كل الضمانات للحماية اللازمة للحفاظ على أملاك المنظمة، في ظل أحسن شروط النوعية والآجال والتكلفة. فالمعلومة المفيدة هي التي تحتاجها مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أو الجماعة، من أجل وضع وتنفيذ؛ بالطريقة الصحيحة؛ الإستراتيجية والتكتيكات اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة من طرف المؤسسة لتحسين موقعها في بيئتها التنافسية. هذه الأعمال تكون منظمة داخل المؤسسة في حلقة مستمرة، مولدة لرؤية مشتركة للأهداف المراد الوصول إليها". (MARTRE, 1994).

2-2- أهمية الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال: يمكننا أن نلخص أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال التعرف على أبعاده وكذا الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال من خلال تبنيها له، فبالنسبة لأبعاده فهي أربعة وتلخصها دراسة (PATUREL & LEVET, 1996) في الآتي:

■ التحكم في الإرث العلمي والتقني والمعارف: من مقومات نجاح أي منظمة المعارف التي بحوزتها والإدارة الناجحة لهذه المعارف، لهذا فالوظيفة الأولى للذكاء الاقتصادي تتمثل في حماية هذه المعارف وذلك بتشفير، تخزين، تسيير والتحكم في المعلومات من أجل الحصول على قاعدة معلومات قوية سهل الوصول إليها وتبادلها من طرف العاملين داخل المنظمة؛

■ الكشف عن المخاطر والفرص؛

■ الربط بين الاستراتيجيات؛

■ ممارسة التأثير..

**2-3- أهداف الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمنظمات الأعمال:** أما بالنسبة للأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها من خلال تبنيها للذكاء الاقتصادي فيمكننا استخلاصها من خلال ما جاء في دراسة (FLEISHER, 2001)، إذ يساعد الذكاء الاقتصادي على اتخاذ المنظمة لقرارات أفضل من منافسيها فيما يتعلق بما يلي:

■ تغيير هيكل السوق: الدخول في أعمال جديدة، أو تحالفات أو شراكات جديدة؛

■ الأنشطة التنافسية: توسيع القدرات، والاندماجات وعمليات الاستحواذ؛

■ المعايير التنافسية: سواء خارجيا أو داخليا؛

■ أنشطة المستهلكين/ الموردين: الوصول إلى احتياجاتهم وأولوياتهم؛

■ بحث التكنولوجيا الناشئة: تطوير البراءات، والبحوث والتخطيط الإنمائي؛

■ الظروف الاقتصادية العالمية: بالأخص المبادرات المالية والنقدية؛

■ تخطيط التسويق: تطورات المنتجات الجديدة أو التحسينات، والدخول في المنتجات ذات الصلة أو خطوط الخدمة؛

■ المناخ السياسي والاجتماعي: الوصول إلى الحكومات والسياسات العامة والرأي؛

■ المسائل التنظيمية والقانونية: تغيير السياسات الإدارية الوطنية والمتعددة الجنسيات، والتعديلات في القوانين أو

الهيكل القانونية، والتخطيط الاستراتيجي.

**2-4- دور نشاط الذكاء الاقتصادي على المستويين الخارجي والداخلي لمنظمات الأعمال:** كما يضيف (FLEISHER, 2001) أن دور نشاط الذكاء الاقتصادي يكون على المستويين الخارجي والداخلي، ففي المجال الخارجي يتمثل دوره في:

■ هيكل الصناعة وتطورها: مع التركيز خاصة على جاذبية الصناعة؛

■ الاقتصاد الكلي: الذي يمثل كل من القطاعات الاجتماعية، التكنولوجية، الاقتصادية، البيئية والسياسية/القانونية

(STEEP) في البيئة المرتبطة بهذه الأعمال؛

■ أصحاب المصلحة: هي تلك التنظيمات التي تؤثر وتتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها التنافسية؛

■ المسائل (الرهانات) Issues: وهي الثغرات الموجودة بين ما تقوم به المنظمة وتوقعات الجهات التي يمكن أن تؤثر

على أهدافها التنافسية (مثل أصحاب المصلحة).

■ أما فيما يخص دور الذكاء الاقتصادي على المستوى الداخلي للمنظمة فيتطلب هذا من القائمين عليه أن يمتلكوا

فهما تنظيميا مفصلا، وعلى وجه التحديد سيحتاجون إلى أن يكون لديهم فهما تنظيميا معمقا حول:

■ الإستراتيجية: على وجه الخصوص، الحصة السوقية المستهدفة من طرف المنظمة، الموقف التنافسي الحالي أو

المتوقع وكذا قطاع النشاط؛

■ التنظيم: أي خصائصه مثل الثقافة التنظيمية، النظم، الهياكل وسياسات التوظيف؛

- الموارد والقدرات: المالية، البشرية، المادية، سمعة المنظمة، الموارد والقدرات الهيكلية وكذا الحالات الظرفية؛
- القيم: تصور رغبات صانعي القرار التي تؤثر على اختيارهم النماذج التنافسية الموجودة وغايات العمل.
- كما يعزز الذكاء الاقتصادي من قدرة المنظمات على التنبؤ بسلوك المنافسين، الموردين، العملاء، التكنولوجيات، الحكومة، السوق وبيئة الأعمال العامة (WAITHAKA, 2016).

## 2- النتائج

رأينا في الجانب النظري للدراسة تعريف الذكاء الاقتصادي وكذا أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، لكن كيف يمكن لمنظمات الأعمال ممارستها أو بصيغة أخرى كيف يتجسد الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال.

تستند الدراسة إلى مسلمة أن أي نشاط تقوم به منظمة الأعمال لابد له من وسائل للقيام به، ضمن تنظيم معين، كما لابد لهذا النشاط من طرق لتقييمه ومن ثم القيام بالتغذية العكسية استنادا للنتائج المحصل عليها من هذا التقييم التي تعتبر بمثابة الانطلاقة لمرحلة جديدة، لذا سنتطرق لكل من وسائل الذكاء الاقتصادي، طرق تنظيمه وأساليب تقييمه.

### 4-1 وسائل الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال

يتم نشاط الذكاء الاقتصادي بثلاث مراحل هي: البقطة، الحماية والتأثير والتي تسخر لها المنظمة مجموعة من الوسائل المادية والبشرية لتحقيقها.

**4-1-1 وسائل البقطة:** تعتبر البقطة الآذان التي تستعملها المنظمات للإصغاء إلى ما يطرأ في المحيط الذي تعمل فيه، أو كما يعتبرها العديد من الباحثين بمثابة رادار، يجمع الإشارات الواردة إليه ليحللها فتصبح جاهزة للإطلاع عليها، إلا أن المنظمة تحتاج لبعض المعلومات أو ما تسمى بالمعلومة المفيدة، فما هي هذه المعلومات، مصادرها ومن هم الأشخاص الذين توكل لهم مهمة الحصول عليها؟

● معلومات البقطة: يميز (LESCA 2002) بين ثلاث أنواع من المعلومات التي تستهدفها البقطة الإستراتيجية والتي ستنينها الباحثة استنادا لما جاء في دراسة (كرومي، 2013، صفحة 14):

● معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المنظمات، يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزنا كبيرا بالنسبة للترصد الاستراتيجي وتعتبر معلومات مدعمة فقط؛

● معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد) وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات الترصد الاستراتيجي؛

● إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة.

إلا أن المنظمة ومن خلال ممارستها للبقطة الإستراتيجية فإنها تبحث عن الاستباق، لذا تركز بحثها عن إشارات الإنذار المبكرة، إلا أن الباحثة ترى بأن التوقع لا يبنى فقط على أساس إشارات الإنذار المبكرة، بل يمكن للمنظمة أن تقوم بإجراء التوقعات بناء على المعلومات الحقيقية، فامتلاك معلومات من الماضي والحاضر يمكننا من التنبؤ بالمستقبل، وهو ما يظهر لنا جليا

من خلال استعراضنا لمصادر اليقظة لاحقا، لذا ترى الباحثة بضرورة إدراج المعلومات الحقيقية ضمن معلومات اليقظة بدلا من الاكتفاء بإشارات الإنذار المبكرة.

● مجالات ومصادر معلومات اليقظة: تتعدد المجالات التي تهتم بها منظمات الأعمال لذا تتعدد المصادر التي يمكن الحصول من خلالها على المعلومات.

➤ مجالات اليقظة: إن أي منظمة من منظمات الأعمال لابد لها من مراقبة بيئتها بجميع مكوناتها، إذ لابد لها من جمع معلومات حول البيئة الخارجية العامة ( السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والايكولوجية)، البيئة الخارجية الخاصة (الزبائن، المنافسون، الموردون) والبيئة الداخلية (التنظيم، الموارد البشرية، الموارد المادية والمنتجات).

➤ مصادر المعلومات الخاصة باليقظة: وقد ذكرت دراسة (PRAT & MIRA-BONNARDEL, 2003, p. 164) العديد من المصادر التي يمكن لمنظمات الأعمال استغلالها في الحصول على المعلومات مثل: المعارض، الموردون، المجالات المختصة العلمية والتقنية، المنشورات، الأطروحات، قواعد البيانات، شبكة الخبراء، بائعو التجزئة، الإعلانات، الانترنت، أبحاث السوق، المنظمات المحلية، الكتب والوثائق، الإحصائيات والمعايير.

● الوسائل البشرية الخاصة باليقظة: بعد تحديدها لمجالات ومصادر المعلومات التي تحتاجها، تسخر المنظمة مجموعة من الوسائل البشرية التي تحول لها هذه المهمة.

➤ متخذ القرار: الذي يعرفه (David 2001) على أنه "الشخص القادر على تحديد وطرح المشكلة التي يتعين حلها من حيث التحدي الخطر أو التهديد الذي يقع على عاتق المنظمة". (GORIA, KNAUF, DAVID, & GEFFROY, 2005).

➤ المتعقب: هو الشخص المسؤول عن جمع المعلومات وتحليلها بغرض الحصول على مؤشرات أو معلومات ذات قيمة مضافة يعتمد عليها صناع القرار.

كما تميز العديد من الدراسات بين نوعين من المتعقبين، وهما: (كرومي، أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغير، 2016/2017)

➤ المتعقبين المقيمين (المستقرين): وهم الذين يعملون بصفة عامة في المكاتب، وهم بهذا على اتصال بمصادر المعلومات الرسمية، الوثائقية (قواعد البيانات، وثائق، جرائد...).

➤ المتعقبين المتنقلين (في الميدان، المتجولون) هؤلاء المتعقبين ينتقلون ويكونون على اتصال بالمصادر الخارجية للمعلومات، فهم على اتصال مع الكثير من الأشخاص مثل: الزبائن، الموردون، المعارض، المحابر... إلخ. في هذه الحالة تكون المعلومات حسية (سمعية، بصرية، ملموسة، ذوقية).

الخبراء والمختصون: ميزت دراسة (كرومي، الترصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، 2013) بين المترصدين و"الخبراء والمتخصصين"، حيث اعتبرت بأن المترصدين يكلفون بالبحث وجمع ونشر المعلومة الخام والمختارة، في حين يقوم الخبراء والمختصون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدين.

على أساس هذا التقسيم، نستنتج أن الوسائل البشرية للذكاء الاقتصادي تتمثل في كل من: متخذي القرار، المتعقبين المستقرين والمتنقلين والخبراء والمتخصصين.

أما بالنسبة للوسائل الخاصة بإدارة البيانات فتقترح الباحثة تخصيص دراسة خاصة بها نظرا لتعدد هذه الوسائل من جهة وارتباطها الوثيق بمجال تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى<sup>1</sup>.

#### 4-1-2 وسائل الحماية

من خلال التطرق إلى اليقظة الإستراتيجية، كأول مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، نجد أن المعلومة هي حجر الأساس للذكاء الاقتصادي، هذا ما يجعلها مصدر تهديد بالنسبة للمنظمة لذا يجب عليها حمايتها من الأخطار التي تحيط بها، لكن قبل التعرف إلى كيفية حماية هذه المعلومات أو ما يسميها البعض بالإرث المعلوماتي، وجب علينا التعرف أولا عن مكوناته والأخطار التي تهدده.

● مكونات الإرث المعلوماتي للمنظمة: يتكون الإرث المعلوماتي للمنظمة من ثلاث أصناف من المعلومات هي: (Introduction à l'intelligence économique et à la protection du patrimoine informationnel, 2011)

▲ المعلومات السوداء: وهي معلومات سرية لا يمكن الوصول إليها؛

▲ المعلومات الرمادية: وهي معلومات سرية كذلك لكن يمكن الوصول مع فرض بعض الشروط<sup>2</sup>؛

▲ معلومات بيضاء: معلومات غير سرية، يمكن الوصول إليها بكل حرية ومتاحة للجميع.... بما فيها المنافسين.

أما فريم يخص وسائل حماية المعلومات، فتقوم المنظمة بحماية إرثها المعلوماتي بواسطة العديد من الوسائل التي تختلف بحسب الخطر، حيث يقسمها (Massé et Thibaut, 2000) إلى وسائل ميكانيكية، منطقية، بشرية وقانونية (LARIVET, 2011)، أو وسائل مادية، ووسائل خاصة بأنظمة إدارة المعلومات، ووسائل موجهة نحو العنصر البشري ووسائل قانونية، وفريم يلي جدول يبين أمثلة عن الوسائل المستعملة في الحماية:

الجدول رقم (01): وسائل حماية المعلومات في منظمات الأعمال

الوسائل	مفهومها	بعض الأمثلة الواردة في دراسة (LARIVET, 2011)
المادية	ويتعلق بأخذ الاحتياطات الملائمة لحماية الشركة والمعلومات من الغرباء والباحثين عن السرقة والاستيلاء والتطفل لغرض الحصول على المعلومات وإلحاق الأذى والضرر بالمنظمة. ROUCH et CARYB (1991) نقلا عن (شيخ، 2016/2017، الصفحات 50-51)	حفظ الوثائق في الصناديق، تنظيم الزيارات لمواقع الإنتاج، استعمال كاميرات المراقبة، ....
خاصة بأنظمة إدارة المعلومات	ويتعلق الأمر بأخذ الاحتياطات اللازمة لحماية الأنظمة التي تعنى بإدارة المعلومات الخاصة بالذكاء الاقتصادي، كحمايتها من الفيروسات، الاستعمال من طرف أفراد غير الأفراد الموكلة إليهم هذه المهمة، ...	تجديد كلمات المرور، واستخدام التشفير والتوقيعات الرقمية، إنشاء الجدران النارية، ...

<sup>1</sup> يمكن الاستعانة بدراسة (GORIA, KNAUF, DAVID, & GEFFROY, 2005, p. 86)

<sup>2</sup> تعتبر المعلومات السوداء والمعلومات الرمادية، معلومات إستراتيجية بالنسبة للمنظمة

التحفظ أثناء الحوار، الحفاظ على علاقات جيدة مع الموظفين ورفع مستوى الوعي لديهم، ...	يتعلق بالمستخدمين الذين يتصلون مع الغرباء مثل الموظفين المحتملين، المجهزين، المستهلكين، وكذلك ما يتعلق بمخاطر الأمن في تشغيل مستخدمين جدد، لذلك ينبغي التركيز على معلومات عن الأفراد وسلوكياتهم وطباعتهم وسماتهم الشخصية وغيرها من المعلومات. ROUCH et CARYB (1991) نقلا عن (شيخ، 2017/2016، الصفحات 50-51)	المستخدمين
براءات الاختراع، فرض حقوق الطبع والنشر، العلامات التجارية والنماذج الصناعية...	تعمل المنظمة على حماية معلوماتها عن طريق الإجراءات بصفة قانونية لمنع بعض الأخطار.	المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المرجعين المذكورين

من خلال وسائل الحماية التي جاءت في الجدول، يمكننا تقسيمها إلى وسائل لحماية المعلومات داخليا (وهي الوسائل المادية، الوسائل الخاصة بأنظمة إدارة المعلومات والخاصة بالعنصر البشري) أي داخل المنظمة، وأخرى لحماية المعلومات خارجيا (الوسائل القانونية)، كما ترى الباحثة بأن وسائل الحماية الداخلية تستعملها أي منظمة أما وسائل الحماية الخارجية فهي التي تدخل في إطار ممارسة الذكاء الاقتصادي.

#### 4-1-3 وسائل التأثير

يعتبر التأثير العنصر الفاصل الذي من خلال ممارسته يتحول الذكاء الاقتصادي للمنظمة من الدور الدفاعي إلى الدور الهجومي، وفيم يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون:

- "يعد التأثير تلك العملية البطيئة والمستمرة ذات أثر على المدين المتوسط والبعيد، والغرض منها التعبير عن رفض القيود التي تطرحها البيئة العامة التي تتواجد فيها المنظمة وهو نتيجة حتمية لنظام المنظمة المفتوح الذي يفرض على هذه الأخيرة ترابعا ديناميكيا لتدفق التفاعل بينها وبين البيئة المحيطة بها." (داي، 2016/2015، صفحة 21) بتصرف
- "التأثير بالنسبة للمنظمة، وفقا James G. March: هو قدرتها على تعديل تفضيل ومصالح وتطلعات أصحاب المصلحة والاجتماع بشكل عام وذلك لجعلها تعمل في اتجاه رغباتها، مصالحها وتطلعاتها في نظر أصحاب القرار. بعبارة أخرى، لتحقيق أهداف المنظمة، يمكن لأعضائها استخدام تقنيات التأثير لجذب الانتباه أو خلق انطباع، أو كذلك لنشر قنوات أو توجيه اختيارات. تستهدف هذه الممارسات كلا من الزبائن، الموردين، مقدمي الخدمات وجميع الجهات الفاعلة الأخرى التي تعتبر روابطها ضرورية لتخصيص وتقييم مواردها." (SPRINGUEL, 2011, p. 155)
- "التأثير يعني القدرة على تغيير سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد في اتجاه المصالح الخاصة دون اللجوء إلى التهديد أو قيود مادية." (حميدوش، 2014، صفحة 104)

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج الخصائص الآتية للتأثير:

- تستعمله المنظمة في اتجاه مصالحها؛
- أنه يتم فقط عن طريق المعلومات؛
- يكون موجها نحو البيئة الخارجية، سواء البيئة الخارجية الخاصة (زبائن، موردين، منافسين، ...)، أو البيئة الخارجية العامة؛
- يتم بالطرق الشرعية (دون اللجوء إلى تهديد أو قيود مادية).



أما بخصوص وسائل التأثير فتستعمل المنظمات العديد من الوسائل، إذ نجد اللوبي من أكثر الوسائل تداولاً بين الباحثين، في حين توجد العديد من الوسائل الأخرى التي لا يعبرونها اهتماماً مثل: الشبكات والاتحادات بين المنظمات.

- اللوبي: يرتبط هذا المصطلح بالنفوذ، ويشير إلى المكان الذي تعبر فيه مجموعات المصالح عن نفسها في بريطانيا، كما عبر في عام 1830، عن أروقة غرفة مجلس العموم البريطانية، المكان الذي كان يقوم فيه أعضاء جماعة الضغط بالمناقشة مع النواب، أما اليوم فهو يشير إلى جماعات الضغط نفسها (GLOAGUEN, 2012, p. 32)، كما يعبر عنه بالعديد من المصطلحات في اللغة الفرنسية مثل: مجموعة المصالح، مجموعة الضغط، مجموعة التأثير (Le lobbying stratégique). فاللوبي هو هيكل منظم لتمثيل مصالح مجموعة معينة والدفاع عنها من خلال ممارسة ضغوط أو تأثيرات على الأشخاص أو المنظمات التي تحتفظ بالسلطة (Le lobbying stratégique)، إلا أن نشاطه قد يؤثر على الديمقراطية في البلد، لذا يجب أن يكون نشاطه محدداً ومرسوم المعالم لكي يحافظ على كونه مفيداً لصنع القرار السياسي (ESCURAT, 2016).

- الثينك تانكس THINK TANKS: وهي مراكز بحث تنتج تصورات، أفكار لحلول استشرافية، في المجال العسكري، الاجتماعي والاقتصادي البيئي والحضاري، وتعتبر اليوم قواعد خلفية إستراتيجية لدوائر صناعة القرار في العالم (داي، 2016/2015، صفحة 21)؛

- الشبكات: ويقصد بها شبكة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع محيطها الخارجي، إذ يرى (GLOAGUEN, 2012, p. 34) بأن اختيار الشبكة يتوقف على العنصر الذي نريد التأثير فيه، ونذكر هنا بعض الأمثلة التي وردت في دراسته: النقابات المهنية، الاتحادات، النوادي، غرف التجارة، الصفقات، أقطاب المنافسة؛
- الاتحادات: يبقى تأثير المنظمة ضعيفاً إذا بحثت عن التأثير لوحدها (GLOAGUEN, 2012, p. 34)، إذ يجب عليها إيجاد أطراف خارجية تتحد معها من أجل التأثير أكثر، مثل عقود الشراكة مع منظمات أخرى تعمل في نفس المجال أو مع الموردين أو مع الزبائن؛

- قوة الروابط الضعيفة: وهي إحدى طرق التأثير التي يرى (BREILLAT, Réseaux: la force des liens faibles, 2011) بأن أي مختص في الاتصالات (باعتبار التأثير طريقة اتصال بين المنظمة ومحيطها)، عليه أن يأخذها بعين الاعتبار، إذ لا يجب على المنظمة أن تركز على الروابط القوية فقط، تفادياً منها للسلبات التي قد تترتب عنها أو العوائق التي قد تواجهها في استعمالها وبالتالي تبقى المنظمة مضغوطة من طرف بيئتها، حيث يرى بأن المنظمات في زمن انتشار الانترنت، أصبح بمقدورها استعمال شبكات التواصل الاجتماعي؛

- الترويج Promotion: وهو إعلام أولئك المستهلكين بتوفر ما يرغبون فيه لديهم (شبايك، 2009، الصفحات 17-18)، وتشمل كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف (كوتلر، صفحة 124)، ويقسم "كوتلر" هذه الأدوات إلى خمسة هي:

➤ الدعاية/ الإعلان؛

➤ ترويج المبيعات؛

➤ العلاقات العامة: تتكون العلاقات العامة من عدة أدوات يمكن تصنيفها تحت الكلمة المركبة من حروف

هي PENCILS وهي حسب (كوتلر، صفحة 129):

✓P = المطبوعات publications وتعني مجلات الشركة والتقارير السنوية والبروشورات التي تساعد

العملاء... إلخ؛

- ✓E= الأحداث events: وتعني رعاية منافسات ألعاب القوى أو الأحداث الفنية أو المعارض التجارية؛
- ✓N= الأخبار news: وتعني القصص المساندة للشركة وجمهورها ومنتجاتها؛
- ✓C= نشاطات اشتراك مجموعات المجتمع community involvement activities وتعني المشاركة بالوقت والمال في احتياجات المجتمع المحلي؛
- ✓I= دعايات الهوية entity media: وتعني القرطاسية التي تحمل عنوان واسم الشركة وكروت العمل والملبس الخاص بالعاملين بالشركة؛
- ✓L= نشاط اللوبي lobbying activities: ويعني المحاولات للتأثير على التشريعات المساندة أو إلغاء التشريعات والأحكام غير المساندة لأعمال الشركة ونشاطاتها؛
- ✓S= نشاطات المسؤولية الاجتماعية social responsibility activities وتعني بناء سمعة جيدة للشركة من حيث المسؤولية الاجتماعية.
- فريق البيع: هو العملية التي توظف من خلالها المنظمة وسطاء في عملية بيع منتجاتها، بحيث يعمل هؤلاء الوسطاء على إقناع الزبائن باقتناء المنتج؛
- التسويق المباشر: "يرى فيليب كوتلر أن التسويق المباشر عبارة عن تسويق تفاعلي يعتمد على استعمال وسيلة أو عدة وسائل من أجل الحصول على استجابة فورية أو تحقيق التبادل". (رجم، 2016، صفحة 60)

#### 4-2- تنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال

يختلف أسلوب ممارسة الذكاء الاقتصادي من منظمة أعمال إلى أخرى، مثلما تختلف ممارسته من دولة إلى أخرى، وفيم يلي عرض لبعض النماذج لتنظيم الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال:

4-2-1- دراسة (L'organisation de l'intelligence économique dans l'entreprise, 2010)،

عرضت ثلاث نماذج لتنظيم وظيفة الذكاء الاقتصادي داخل المنظمة، وهي:

- تكليف مدير متخصص للذكاء الاقتصادي: بمعنى إنشاء فريق متخصص بقيادة مسؤول عن الذكاء الاقتصادي، وتقديم التقارير إلى الإدارة العليا أو الإدارة الاستراتيجية. يتكون الفريق من متخصصين في الإعلام الآلي، محللي المخاطر والمتخصصين في اليقظة... وهذا المنهج يتوافق مع الشركات ذات الموارد البشرية والمالية الهامة؛
- تكليف مهمة الذكاء الاقتصادي إلى شخص لديه مسؤوليات أخرى داخل الشركة: بمعنى تكليف أحد الموظفين المسؤولين على إدارة المديرية التشغيلية (المدير الدولي، مدير أنظمة الإعلام الآلي، ...) يشغل الشخص المسؤول عن هذه المهمة وظائف مستعرضة في الشركة ويتم إلحاقه بهذه الصفة من طرف الإدارة العامة؛
- نموذج الذكاء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تطبق العديد من المؤسسات، دون أن تدرك ذلك بالضرورة، ممارسات جزئية للذكاء الاقتصادي. فذكاؤها الاقتصادي مجزأ، أي غير منظم ومطبق من قبل العديد من الموظفين دون حصول تنظيم لتدفق المعلومات التي يجري تنظيمها.

تنفيذ الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تنفيذ إستراتيجية منظمة وفعالة، كثيراً ما تقع مسؤوليته مباشرة على عاتق المديرين وبناءً على حجم المؤسسة، يمكن مشاركة الوظيفة بين عدة مديريين؛ في هذه الحالة (تكون وظيفة الذكاء الاقتصادي موزعة)، كما يمكن تعيين أحد الأشخاص كمنشط للمجموعة.

وموارد محدودة، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تمضي تدريجياً في تنفيذ نهج الذكاء الاقتصادي (ويبقى تحديد الحاجات وتصنيفها وفقاً لأولويات المؤسسة خطوة مهمة) ويمكن أن يصاحبها جهات عامة متخصصة على المستوى الإقليمي

فيما يتعلق بالذكاء الاقتصادي (المكلفون بالذكاء الاقتصادي على المستوى الإقليمي، غرف التجارة والصناعة أي هيئات الدولة المكلفة بالذكاء الاقتصادي كما تضيف الدراسة الهيئات غير التابعة للدولة).

#### 4-2-2- دراسة (LUCAS & MOINET, 2014): من خلال دراسة تحليلية لممارسات الذكاء

الاقتصادي في المنظمات الكبرى، صنفت هذه الممارسات إلى ثلاث أصناف هي:

- الصنف الأول "ديناميكي متكامل": من خلال ما ورد في الدراسة، فإن هذا الصنف، يخضع لخيارين أو منطقتين، أولهما المنطق الوظيفي، أين نجد مديرية خاصة بالذكاء الاقتصادي أو مسؤول عن الذكاء الاقتصادي، الذي يعمل على خلق الترابط بين المجموعة بأكملها، غالبا بالإستراتيجية، [...] أما في الصنف الثاني والذي تصفه الدراسة بالمنطق الإداري، فذكائها الاقتصادي (والذي غالبا ما يسمى بالذكاء التنافسي تأثرا بالأنغلو سكسون وبتعدد جنسيات الإدارة العليا)، يكون مدارا من طرف أحد مديري الموارد البشرية الذي يعمل على خلق الترابط ما بين الأقسام أو الخلايا؛
- الصنف الثاني "ممارسات منعزلة": ويتكون هذا النموذج من الأقطاب الأربعة التي تشكل الذكاء الاقتصادي، أي: اليقظة، إدارة المعرفة، الأمن الاقتصادي والتأثير، والتي تتواجد بدرجات مختلفة. في معظم الأحيان، نجد اثنان أو أكثر من الثلاثة لافتقار معظم النماذج لوظيفة إدارة المعرفة حتى في ظل تطور الوظائف الثلاثة الأخرى (يقظة منقطعة وقد تكون زائدة عن الحاجة إلا أنها لا تغطي كامل البيئة). لذا فهذا النموذج يعتبر كحالة انتقالية لأحد الصنفين الأول أو الثالث؛
- الصنف الثالث "وظائف متفرقة": في هذا الصنف من المنظمات المدروسة، بدأ الذكاء الاقتصادي بها في شكل قسم أو خلية يقظة (كممارسة منعزلة)، لكن ومع مرور الوقت تمكنت من تشجيع المنطق الإداري في أغلب الأحيان وهذا بأن يصبح بعدا إستراتيجيا ومقبولا. [...]

#### 4-2-3- دراسة ADIT: من خلال هذه الدراسة كشفت أن مهمة اليقظة<sup>1</sup> يمكن أن تمارس من طرف مسؤولين

مختلفين داخل منظمات الأعمال، وفي الجدول الآتي، نستعرض النسب التي تحصلت عليها:

الجدول رقم (02): إسناد مهمة اليقظة في بعض منظمات الأعمال الفرنسية

النسبة	المسؤول عن اليقظة
40 %	مسؤول البحث والتطوير
23 %	مسؤول اليقظة
13 %	المسؤول التقني
10 %	مسؤول التوثيق
9 %	مسؤول التسويق
5 %	الوظيفة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد لدراسة (EBELMANN, 2003, p. 20)

من خلال الجدول، نلاحظ أن مهمة اليقظة قد تمارس من طرف العديد من المسؤولين، كما نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لمسؤول البحث والتطوير بـ 40 %، يليه مسؤول اليقظة بـ 23 %، ثم جاء كل من المسؤول التقني، التوثيق والتسويق بنسب متقاربة بلغت 13، 10 و 9 % على التوالي، في حين نجد أن أقل نسبة كانت من نصيب المديرية بـ 5 %.

<sup>1</sup> باعتبار اليقظة هي المرحلة الأولى من مراحل الذكاء الاقتصادي

**4-2-4- دراسة (1999) Prescott:** أما بالنسبة لتنظيم الذكاء الاقتصادي في الدراسات الأنغلوسكسونية فنجدته مختلفا عما ورد في الدراسات الفرنكوفونية، فمن خلال البحث نلاحظ أنها تركز على أن كل من في المنظمة معني باستقطاب المعلومات من الخارج، من خلال تبني تنظيم داعم للذكاء التنافسي، وهذا ما جاءت به دراسة (1999) Prescott، والتي سنبينها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): تطور الذكاء التنافسي عند الأنغلوسكسون

الذكاء التنظيمي	الذكاء التنافسي	ذكاء الأعمال	الفترة
منذ 1995	1980-1995	قبل الثمانينات	الفترة
رسمي / غير رسمي	رسمي	غير رسمي	الشكل
إستراتيجي	تكتيكي / إستراتيجي	تكتيكي	الاهتمام
وصفية	كمية	منعدمة	درجة التحليل
هيكل متخصص	التخطيط / التسويق	الأرشيف	موقعه في المؤسسة

المصدر: (HARRIET, 2014, p. 56)

من خلال الجدول، يمكننا استنتاج تنظيم ممارسة الذكاء الاقتصادي في المنظمات الأنغلوسكسونية، بحيث عرف تنظيمه أو موقعه ضمن المنظمات تطورا قسمته دراسة (1999) Prescott إلى ثلاث مراحل هي:

- قبل فترة الثمانينات: حسب (HARRIET, 2014, p. 56)، نلاحظ أن ممارسة ما كان يطلق عليه اسم ذكاء الأعمال يقع ضمن أرشيف المنظمة، نظرا لأن ذكاء الأعمال يهتم بإدخال البيانات وإدارتها أي يركز على جانب الحفظ والتخزين؛

- الفترة من 1980 – 1995: نلاحظ أن ممارسة الذكاء التنافسي أصبحت ضمن وظيفة التخطيط والتسويق ويرى (HARRIET, 2014, p. 56) بأن هذه الفترة ميزتها أعمال M Porter والذي اهتم بالتنافسية، لذا أصبحت مهمة الذكاء تتركز ضمن وظيفة التخطيط والتسويق؛

- الفترة منذ 1995 إلى الآن: نلاحظ أن الذكاء لم يصبح متمركز في وظيفة معينة، بل أنه أصبح من اهتمام المنظمة ككل، أي أن جميع من في المنظمة فهو معني بممارسة الذكاء.

من خلال ما ورد في الدراسات نستنتج أن هناك العديد من الأساليب الخاصة بتنظيم الذكاء الاقتصادي داخل منظمات الأعمال، كما قد توكل هذه المهمة لأي وظيفة تراها المنظمة مناسبة لها أو أن تسخر جميع من فيها على ممارسة الذكاء وهو ما يسميه (1999) Prescott بالهيكل المتخصص، لذا لا يوجد نمط موحد لتنظيم الذكاء الاقتصادي داخل منظمات الأعمال.

#### 4-3- تقييم الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال

وقد تم تخصيص دراسة خاصة لموضوع تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال كما تمت الإشارة إليها من خلال الدراسات السابقة، والتي من خلالها تم التوصل إلى العديد من الطرق التي تمكن منظمات الأعمال من تقييم مدى نجاعة تبنيها للذكاء الاقتصادي.

**4-3-1- الأسلوب الأول تحليل مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال:** في دراسة (2005) ARTHUR، اقترحت أن يكون قياس قيمة الذكاء التنافسي من خلال تحليل مدى استخدام جهود الذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات. وتقتصر الخطوات الآتية لإجراء التقييم:

- تسجيل جميع الطلبات الخاصة بالذكاء؛
- إعداد التقارير حول الجهات التي قامت بالطلب؛
- الكيفية التي يتم بها استخدام الذكاء؛
- تحديد المتصلين المتكررين، أي الطلبات من الإدارة العليا، وإضافتها إلى قائمة التوزيع في التقرير، كما اقترحت الدراسة تحديد الجهات التي يتم توجيه (نشر) أعمال الذكاء نحوها.

كما تقترح الباحثة أن تحدد منظمات الأعمال مجموع الأهداف التي يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيقها، فإذا كانت منظمات الأعمال لا تستغل المعلومات الناتجة عن الذكاء الاقتصادي في سيورة تحقيقها لأهدافها فهذا يدل على عدم جدوى الذكاء الذي تمارسه، لذا لابد لمنظمات الأعمال من تفعيل نشاط ذكائها الاقتصادي في تحقيق أهدافها عبر تفعيل الأدوار التي يساهم بها الذكاء الاقتصادي في سيورة تحقيق الأهداف.

بما أن نشاط الذكاء الاقتصادي تترتب عليه مجموعة من التكاليف التي لابد لمنظمات الأعمال من مراقبتها وتسييرها بما يتوافق والنتائج التي تحققها المنظمة، فيمكننا الاستعانة بمجموعة من الأساليب العلمية لتسيير هذه التكاليف مثل قياس العائد على الاستثمار في الذكاء الاقتصادي، قياس الارتباط بين تكاليف الذكاء والنتائج التي تحققها منظمات الأعمال، وتحليل الانحدار بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال، وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

#### 4-3-2- الأسلوب الثاني: قياس العائد على تكاليف الاستثمار في نشاط الذكاء الاقتصادي

"العائد على الاستثمار، أو ROI، هو النسبة المتحصل عليها على الدولار المستثمر. بمعنى آخر، إنها النتيجة المحققة (المكاسب و/ أو المدخرات المعبر عنها بالدولار) مقسومة على التكلفة المتكبدة للحصول على النتيجة المحققة." (FULD, 2002)

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

4-3-3- الأسلوب الثالث: قياس كل من الارتباط والأثر الموجودين بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال: وقد اقترحت دراسة (بن سعود و مخلوفي، 2018) أن تستعين منظمات الأعمال بقياس مدى الارتباط والأثر الموجودين بين التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال في سبيل تحقيق ذكائها الاقتصادي وبين النتائج التي تحققها مثل (رقم أعمال، نمو، ربحية، حصة سوقية...).

- قياس الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال: يساعدنا الارتباط في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي حددها منظمة الأعمال (رقم أعمال، نمو، ربحية، حصة سوقية...) وما هو شكل هذه العلاقة بين المتغيرين؟

ولتحديد نوع العلاقة بين التكاليف والنتيجة التي تحددها منظمة الأعمال، يمكننا استخدام ثنائيات من القيم وتمثيلها لنحصل على شكل الانتشار، ويمكننا تلخيصها في الحالات الآتية:

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

✓ الارتباط غير التام: بمعرفتنا لتكاليف الذكاء الاقتصادي، يمكننا معرفة النتيجة التي ستحصل عليها منظمة الأعمال إلى حد ما؛

- ✓ الارتباط المنعدم: لا يمكننا التنبؤ بالنتيجة حتى في حال تحديد التكاليف؛
  - ✓ الارتباط الخطي: تكون العلاقة خطية بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة؛
  - ✓ الارتباط غير الخطي: تكون العلاقة بين التكاليف والنتيجة غير خطية أي يمكن أن تأخذ أي شكل؛
  - ✓ الارتباط الطردي: تتغير التكاليف ونتيجة في نفس الاتجاه أي بتزايد التكاليف تزداد النتيجة والعكس؛
  - ✓ الارتباط العكسي: على عكس الارتباط الطردي تتغير التكاليف والنتيجة في اتجاهين متعاكسين.
- قياس الأثر بين تكاليف الذكاء الاقتصادي ونتائج منظمات الأعمال عن طريق تحليل الانحدار: بعد تحديد درجة الارتباط بين تكاليف الذكاء الاقتصادي والنتيجة التي حددتها منظمة الأعمال، لابد لنا من قياس حجم الأثر الذي ستحدثه تكاليف الذكاء الاقتصادي في نتائج منظمة الأعمال.

#### 4-4- التغذية العكسية للذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال

تعتبر التغذية العكسية بمثابة انطلاقة لدورة جديدة، فبالرغم من توفيرها لجميع الوسائل الخاصة بالذكاء الاقتصادي وتنظيمه، إلا أن المنظمة قد لا تتمكن من تحقيق النتائج المرسومة سابقاً، كما قد تنجح في الوصول إلى الأهداف التي كانت ترجوها مما يفتح لها آفاقاً للتوسع في أهدافها، وهو ما يدفعها إلى إدخال بعض التعديلات التي تراها مناسبة.

#### 3- مناقشة النتائج

- من خلال التطرق للذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال بشكل عملي، يمكننا استنتاج ما يلي:
- من خلال الجانب النظري نجد أن الذكاء الاقتصادي ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال لذا لابد لها من الاهتمام به؛
  - من أجل تجسيد ذكائها الاقتصادي تسخر منظمات الأعمال العديد من الوسائل البشرية والمادية لهذا الغرض في كل مرحلة من مراحلها (وسائل خاصة باليقظة، وسائل خاصة بالحماية ووسائل خاصة بالتأثير)؛
  - بالنسبة لتنظيم الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، نجد أن كل منظمة يمكن لها تنظيمه بالأسلوب الذي تراه مناسباً لها؛
  - كغيره من الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال، لابد من تقييم مدى نجاعة الذكاء الاقتصادي وهذا بالعديد من الأساليب؛
  - كغيره من الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال يخضع الذكاء الاقتصادي لعملية التغذية العكسية أو التعديل في كل مرة وفقاً لما تراه المنظمات مناسباً لعملها وأهدافها.

#### 4- الخاتمة

- تطرقت الدراسة إلى كل من الوسائل التي يتم بواسطتها تجسيد الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، تنظيمه، تقييمه وكذا تغذيته العكسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:
- من خلال الجانب النظري نجد أن الذكاء الاقتصادي ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال لذا لابد لها من الاهتمام به؛
  - من أجل تجسيد ذكائها الاقتصادي تسخر منظمات الأعمال العديد من الوسائل البشرية والمادية لهذا الغرض؛
  - بالنسبة لتنظيم الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال، نجد أن كل منظمة يمكن لها تنظيمه بالأسلوب الذي تراه مناسباً لها؛

- توجد العديد من الطرق التي يمكن بواسطتها تقييم مدى نجاعة الذكاء الاقتصادي والتي على أساسها تقوم بالتغذية العكسية.
  - وتقترح الباحثة مجموعة من الدراسات التي ترى بأنها بمثابة إثراء للموضوع:
  - دراسة كل عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي (يقظة، حماية، تأثير) من الناحية العملية بشكل منفصل مما يسمح بالتعمق أكثر في دراستها؛
  - دراسة طرق تحليل البيانات الناتجة عن عملية اليقظة؛
  - دراسة طرق أخرى لتنظيم الذكاء الاقتصادي في منظمات أعمال في الجزائر كون الدراسة تطرقت لتنظيمه في منظمات خارج الجزائر؛
  - دراسة طرق أخرى لتقييم الذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال.
- المصادر والمراجع:**

1. أحمد ماهر. (2007). الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. أميمة الدهان. (1992). نظريات منظمات الأعمال. عمان: مطبعة الصفدي.
3. رؤوف شبايك. (2009). التسويق كما يجب أن تعشقه كتاب التسويق للجميع.
4. ريكيبيديا. (08 ماي، 2018). تاريخ الاسترداد 12 جوان، 2018، من معامل سيرمان للارتباط: [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84\\_%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86\\_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84_%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7)
5. زيد عبوي. (2007). الإدارة بالأهداف (الإصدار ط1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
6. زينب بن سعودي، و عبد السلام مخلوفي. (2018). تقييم نشاط الذكاء الاقتصادي في سياق تحقيق أهداف منظمات الأعمال. مجلة البشائر الاقتصادية ، 4 (2)، الصفحات 1-15.
7. سعيد كرومي. (2017/2016). أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم إستراتيجيات التعامل مع التغير. تلمسان، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
8. سعيد كرومي. (2013). الترصد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (03/2013)، الصفحات 11-31.
9. شرح معامل الارتباط. (2016).
10. فيليب كوتلر. كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها (الإصدار مكتبة جرير). (فيصل عبد الله بابكر، المترجمون)
11. محمد حميدوش. (18 يناير، 2014). الذكاء الاقتصادي فهمه وانشاؤه واستعماله وتأصيله. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر3.
12. نور الدين رجم. (2016). دور التسويق المباشر في تحسين اتصال المؤسسة بالمستهلكين. مقاربات ، 4 (1)، الصفحات 57-68.
13. هجيرة شيخ. (2017/2016). الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي.

14. هند محمد عبد الأمير. (03 ديسمبر, 2014). المدارس الإدارية الحديثة. تاريخ الاسترداد 09 أكتوبر, 2017, من كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل:  
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9>
15. وسام داي. (2016/2015). الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم: دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر: جامعة باتنة.
16. ARTHUR, W. (2005). Justifying CI activities. *SCIP*, 8(6).
17. BREILLAT, J. (2011, Juillet 23). *Réseaux: la force des liens faibles*. Consulté le Fevrier 07, 2018, sur Jacques BREILLAT.fr: [http://jacques.breillat.fr/lobbying\\_desinformation/reseaux-la-force-des-liens-faibles](http://jacques.breillat.fr/lobbying_desinformation/reseaux-la-force-des-liens-faibles)
18. CARAYON, B. (2003). *l'intelligence economique*. Paris FRANCE.
19. CCI DE FRANCE. (s.d.). Consulté le Fevrier 07, 2018, sur L'intelligence économique: <http://www.cci.fr/web/performance-et-innovation/intelligence-economique>
20. Didier LUCAS , Nicolas MOINET : 2014-1994. (2014). QUELLE ORGANISATION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE D'ENTREPRISE EN FRANCE ? *Géoéconomie*, (70) , pp 147-158
21. EBELMANN, G. (2003). intelligence economique enjeux, définition et méthodes .
22. ESCURAT, A. (2016, fevrier). Le lobbying outil démocratique. Fondation pour d'innovation politique.
23. FLEISHER, C. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). *Managing frontiers in competitive intelligence*.
24. FULD. (2002, Mai ). Measuring the value of CI the inadequacies of return on investement calculations. *Fuld & company*.
25. GLOAGUEN, P. (2012). Le guide de l'intelligence economique. <https://www.gifas.asso.fr/fichiersPDF/Publications/Publications/Guide-du-routard-de-l-intelligence-economique-2012.pdf>.
26. GORIA, S., KNAUF, A., DAVID, A., & GEFFROY, P. (2005, Janvier). Le processus d'Intelligence Economique: Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. *Colloque ATELIS (ATELiers d'Intelligence Stratégique)*, pp. 99-114.
27. HARRIET, L. (2014, Décembre 01). L'intelligence econmique à la lumière des concept managériaux. BORDEAUX, SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DEMOGRAPHIE, France: L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX.
28. Introduction à l'intelligence économique et à la protection du patrimoine informationnel. (2011). Ecole Européenne d'Intelligence Economique.
29. LARIVET, S. (2011, Décembre 5-6-7). *Comment s'applique l'IE dans l'entreprise?* Consulté le Fevrier 25, 2018, sur Entreprendre en Guyane: <http://www.entreprendre-en-guyane.fr/cid126532/l-intelligence-economique-appliquee-dans-l-entreprise.html?pid=10096>
30. *Le lobbying stratégique*. (s.d.). Consulté le Fevrier 07, 2018, sur Strategic intelligence: <http://www.strategicintelligence.ch/lobbying-strategique.php>
31. *L'organisation de l'intelligence economique dans l'entreprise*. (2010, Juillet). Consulté le Mars 10, 2018, sur Service de Coordination à l'Intelligence Economique: [https://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/scie/docs/guide/12organisation\\_ie.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/scie/docs/guide/12organisation_ie.pdf)



32. MARTRE, H. (1994). *INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATEGIE DES ENTREPRISES*. France: bdc base de connaissances .
33. PATUREL, R., & LEVET, J.-L. (1996). L'INTEGRATION DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LE MANAGEMENT STRATEGIQUE. *Ve Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 6-10). Lille France.
34. PRAT, C., & MIRA-BONNARDEL, S. (2003). Influence de la veille stratégique sur le processus de conception. *Belfort*, pp. 159-166.
35. RACOUCHOT, B. (2012, Septembre). de la stratégie d'influence à la communication d'influence. *communication et influence*(36), pp. 359-370.
36. SPRINGUEL, A. (2011). L'influence ans la stratégie des entreprises. *Revue internationale d'intelligence économique*, 3(2), pp. 153-160.
37. WAITHAKA, P. (2016, July). Competitive intelligence practices and performance of firms listed on The Nairoubi Securities Exchange, Kenya. *European Scientific Journal*, 12(19), pp. 107-126.